

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

PHẠM THỊ HIỀN

**QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG
DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG
VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG
NGHIỆP HẢI DƯƠNG**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Hải Dương, năm 2025

UBND TỈNH HẢI DƯƠNG

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

PHẠM THỊ HIỀN

**QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG
DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG
VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG
NGHIỆP HẢI DƯƠNG**

Ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 8310110

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. TS. Nguyễn Thị Thúy Nga

2. TS. Vũ Đức Lễ

Hải Dương, năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu, kết quả trình bày trong Đề án là trung thực và chưa được công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Đề án này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Đề án đã được chỉ rõ nguồn gốc.

HỌC VIÊN THỰC HIỆN ĐỀ ÁN

Phạm Thị Hiền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC.....	ii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	v
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài đề án.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục tiêu của đề án	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án	6
6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.....	6
7. Cấu trúc của Đề án	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI.....	8
1.1. Khái quát về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại cổ phần	8
<i>1.1.1. Khái niệm</i>	<i>8</i>
<i>1.1.2. Đặc điểm cho vay khách hàng doanh nghiệp.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.3. Các hình thức cho vay khách hàng doanh nghiệp</i>	<i>11</i>
1.2. Nội dung quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp.....	13
<i>1.2.1. Xây dựng kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3. Giám sát cho vay khách hàng doanh nghiệp.....</i>	<i>17</i>
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp ..	17
<i>1.3.1. Nhân tố khách quan.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2. Nhân tố chủ quan.....</i>	<i>18</i>

1.4. Nghiên cứu kinh nghiệm về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại và bài học.....	20
1.4.1. Kinh nghiệm từ Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương.....	20
1.4.2. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương	21
1.4.3. Bài học rút ra cho Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam – Chi nhánh KCN Hải Dương.....	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG NGHIỆP HẢI DƯƠNG	24
2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương.....	24
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	24
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức	25
2.1.3. Khái quát hoạt động kinh doanh của VietinBank KCN Hải Dương	27
2.2. Thực trạng Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương.....	32
2.2.1. Thực trạng hoạt động cho vay khách hàng doanh nghiệp tại Chi nhánh.....	32
2.2.2. Thực trạng quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp.....	40
2.3. Đánh giá chung về Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương.....	58
2.3.1. Kết quả đạt được	58
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.....	60
CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG NGHIỆP HẢI DƯƠNG	65

3.1. Triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương	65
3.1.1. Triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp tại Việt Nam	65
3.1.2. Thị trường mục tiêu và triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương.....	66
3.2. Định hướng cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương	66
3.2.1. Định hướng phát triển chung của VietinBank KCN Hải Dương.....	66
3.2.2. Mục tiêu và định hướng cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương.....	68
3.3. Giải pháp hoàn thiện quản lý cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương.....	69
3.3.1. Hoàn thiện khâu lập kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp	69
3.3.2. Hoàn thiện khâu tổ chức cho vay khách hàng doanh nghiệp	72
3.3.3. Hoàn thiện khâu kiểm tra, giám sát cho vay khách hàng doanh nghiệp	81
Nội dung giải pháp:	81
3.4. Một số kiến nghị	83
3.4.1. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.....	83
3.4.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.....	83
3.4.3. Kiến nghị với Chính phủ và các bộ liên ngành	84
3.4.4. Kiến nghị đối với các doanh nghiệp	85
KẾT LUẬN	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO	87

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TT	Chữ viết tắt	Giải nghĩa
1	BCTC	Báo cáo tài chính
2	CBTD	Cán bộ tín dụng
3	CBTD	Cán bộ thẩm định
4	CIC	Trung tâm thông tin tín dụng
5	KHCN	Khách hàng cá nhân
6	KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
7	HĐQT	Hội đồng quản trị
8	HĐTV	Hội đồng thành viên
9	HSX	Hộ sản xuất
10	HTX	Hợp tác xã
11	NHTM	Ngân hàng thương mại
12	NHNN	Ngân hàng nhà nước
13	QHKH	Quan hệ khách hàng
14	SXKD	Sản xuất kinh doanh
15	TCTD	Tổ chức tín dụng
16	TMCP	Thương mại Cổ phần
17	TSDB	Tài sản đảm bảo
18	VietinBank KCN Hải Dương	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam – Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương

DANH MỤC CÁC BẢNG, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

BẢNG

_Toc200116189Bảng 2.1: Kết quả huy động vốn của Vietinbank KCN Hải Dương ..	28
giai đoạn 2022 - 2024.....	28
Bảng 2.2. Kết quả cho vay của Vietinbank KCN Hải Dương.....	29
giai đoạn 2022 - 2024	29
Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Vietinbank KCN Hải Dương.....	31
giai đoạn 2022 - 2024.....	31
Bảng 2.4. Tiêu thức phân loại KHDN khi có thông tin về tình hình tài chính	34
Bảng 2.5. Tiêu thức phân loại KHDN khi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.....	34
Bảng 2.6. Thang xếp hạng tín dụng KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương.....	36
Bảng 2.7: Trích quy định mức cho vay KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương ...	37
Bảng 2.8: Tình hình dư nợ cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương.....	38
Bảng 2.9. Kế hoạch cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương.....	42
giai đoạn 2022 - 2024	42
Bảng 2.10. Kết quả cần đạt được trong cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương với từng vị trí.....	47
Bảng 2.11: Tình hình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong bộ máy cho vay KHDN của Chi nhánh	49
Bảng 2.12: Truyền thông, quảng bá các sản phẩm cho vay KHDN	50
Bảng 2.13: Giám sát cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương	57
Bảng 2.14: Giám sát chất lượng dịch vụ tín dụng khách hàng doanh nghiệp.....	57

HÌNH, SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Hình 1.1. Quy trình cho vay khách hàng doanh nghiệp.....	16
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của VietinBank KCN Hải Dương.....	26
Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản lý cho vay KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương.....	46
Biểu đồ 2.1: Đảm bảo số lượng nhân lực trong bộ máy cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương.....	48
Sơ đồ 2.3. Quy trình tín dụng KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương	52

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài đề án

Những năm qua chứng kiến sự phát triển vượt bậc của hệ thống ngân hàng ở Việt Nam, sự phát triển này góp phần hỗ trợ vào sự tăng trưởng kinh tế nói chung. Trong đó không thể không kể đến sự đóng góp lớn của các Ngân hàng thương mại, như mạch máu của nền kinh tế, giúp nền kinh tế trong nước lưu thông, vận động nhanh chóng. Trong thời kỳ nền kinh tế đang gặp nhiều biến động không thể lường trước được như hiện nay việc quan tâm đến chất lượng và hiệu quả hoạt động của Ngân hàng thương mại (NHTM) là một việc làm vô cùng cấp thiết, đặc biệt là trong lĩnh vực cho vay đối với Khách hàng doanh nghiệp (KHDN). Do cho vay KHDN luôn là lĩnh vực hoạt động chiếm tỷ trọng cao, mang lại thu nhập chính cho NHTM, nhưng bên cạnh đó hoạt động này trong thời gian vừa qua chứa đựng rủi ro rất lớn cho các Ngân hàng. Một số NHTM bị sự kiểm soát đặc biệt của Ngân hàng Nhà nước (NHNN), một số buộc phải tái cấu trúc, sát nhập với các NHTM khác. Chính vì vậy, vấn đề quản lý cho vay nói chung và quản lý cho vay KHDN nói riêng đang trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết đối với các NHTM.

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh KCN Hải Dương (Vietinbank KCN Hải Dương) là Chi nhánh được thành lập đến nay đã 20 năm, hoạt động cho vay của Chi nhánh nói chung và đặc biệt là cho vay KHDN đạt được nhiều kết quả rất khích lệ. Với dư nợ cho vay KHDN năm 2023 trên 3.900 tỷ đồng (trên tổng dư nợ Ngân hàng đạt 6.500 tỷ đồng) tốc độ tăng trưởng bình quân 12%/năm, nguồn tín dụng của Ngân hàng đã góp phần quan trọng trong việc giúp các Doanh nghiệp có vốn để đầu tư sản xuất kinh doanh, tái sản xuất mở rộng.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hiện nay vẫn còn những tồn tại ảnh hưởng xấu tới chất lượng cho vay khách hàng doanh nghiệp như: nợ quá hạn tăng về số tuyệt đối và số tương đối; nợ xấu cho vay khách hàng doanh nghiệp tăng nhanh trong thời gian gần đây và luôn ở mức cao chưa đạt mức quy định của Vietinbank; một số khách hàng sử dụng sản phẩm không thấy hài lòng về việc ngân hàng chưa cung cấp đầy đủ, kịp thời thông tin khoản vay cho khách hàng; chưa thực hiện kịp thời các điều khoản liên quan đến dịch vụ cho vay như đã cam kết, khách hàng còn

phải chờ đợi mất thời gian mới đến lượt giao dịch... thêm vào đó là sự cạnh tranh ngày càng gay gắt từ các ngân hàng đối thủ trên cùng địa bàn. Vì vậy, để thực hiện mục tiêu theo chiến lược phát triển đã đề ra, bài toán đặt ra lớn nhất đối với Chi nhánh là quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu sinh lời cũng như là đảm bảo được yêu cầu phát triển bền vững, tránh rủi ro với nguồn vốn cho vay. Để đạt được mục tiêu phát triển này, vấn đề đặt ra cần có một nghiên cứu cả về lý thuyết và thực tiễn để tìm ra những giải pháp phù hợp nhằm tăng cường quản lý cho vay KHDN của Ngân Hàng TMCP Công Thương Việt Nam CN Khu Công Nghiệp Hải Dương là vấn đề có ý nghĩa thực tiễn trong điều kiện hiện nay.

Chính vì vậy, là cán bộ công tác tại đơn vị, tôi đã lựa chọn đề tài ***“Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam -Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương”*** làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Trong những năm gần đây, đã có nhiều công trình nghiên cứu và tài liệu xuất bản có liên quan đến quản lý cho vay KHDN tại các NHTM, điển hình như một số công trình tiêu biểu sau:

Nguyễn Văn Quang (2024), *“Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Bắc Giang”*, Đề án tốt nghiệp thạc sĩ Quản lý kinh tế, Trường Đại học Thương mại. Đề án đã hệ thống hóa tương đối đầy đủ các căn cứ hình thành từ cơ sở lý luận tới căn cứ chính trị, pháp lý và căn cứ thực tiễn. Đề án đã làm rõ thêm khái niệm và các nội dung, các nhân tố ảnh hưởng tới quản lý cho vay KHDN của NHTM. Đề án tập trung làm rõ thực trạng quản lý cho vay KHDN của BIDV chi nhánh Bắc Giang. Từ đó, đề án đánh giá những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong quản lý cho vay KHDN của Chi nhánh thời gian qua. Trên cơ sở phân tích thực trạng, đề án đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý cho vay KHDN của Chi nhánh BIDV Bắc Giang trong những năm tới đây. Đồng thời, đề án cũng phân tích bối cảnh thực hiện và khuyến nghị một số ý kiến với NHNN tỉnh Bắc Giang và Hội sở BIDV.

Đỗ Văn Tính (2023), “*Quản lý tín dụng tại ngân hàng TMCP Sài Gòn – Chi nhánh Đà Nẵng*”, Tạp chí Công Thương tháng 5 năm 2023. Bài viết phân tích thực trạng tình hình quản lý tín dụng tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Chi nhánh Đà Nẵng (SCB Đà Nẵng), chỉ ra những thành tựu đạt được, những hạn chế tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó. Từ đó, bài nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị nhằm cải thiện tình hình quản lý tín dụng tại SCB Đà Nẵng.

Nguyễn Quốc Đạt (2022), “*Phát triển tín dụng doanh nghiệp tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam – Chi nhánh huyện Vụ Bản, Bắc Nam Định*”, luận văn thạc sĩ kinh tế, Học viện Ngân hàng. Luận văn đã làm rõ các vấn đề lý luận liên quan đến tín dụng doanh nghiệp và phát triển tín dụng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại. Phân tích, đánh giá thực trạng phát triển tín dụng doanh nghiệp tại Agribank Vụ Bản, nêu lên những kết quả đạt được, những hạn chế cũng như nguyên nhân về việc phát triển tín dụng doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển tín dụng doanh nghiệp tại Agribank chi nhánh huyện Vụ Bản, đồng thời cũng mạnh dạn đề xuất kiến nghị với các cấp có thẩm quyền về việc phát triển đối với doanh nghiệp. Những đề xuất kiến nghị khi được giải quyết sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển tín dụng doanh nghiệp trên địa bàn huyện của Agribank Vụ Bản.

Nguyễn Thị Thuý Quỳnh và các cộng sự (2021), “*Giải pháp phát triển tín dụng doanh nghiệp đối với các ngân hàng thương mại*”, Bài báo trên Tạp chí tài chính tháng 4/2021. Nghiên cứu đã phân tích lý luận về tín dụng doanh nghiệp, hoạt động tín dụng doanh nghiệp của các ngân hàng thương mại và đưa ra một số giải pháp phát triển tín dụng doanh nghiệp đối với các ngân hàng thương mại. Cụ thể là các giải pháp như: (1) Tăng cường quản lý và phát triển khách hàng doanh nghiệp; (2) Tăng cường các hoạt động marketing, đa dạng hóa đối tượng khách hàng, tăng thị phần cho vay; (3) Đổi mới cơ cấu tín dụng doanh nghiệp theo định hướng đa dạng hóa phù hợp với thị trường mục tiêu; (4) Tăng cường công tác quản lý rủi ro và kiểm tra kiểm soát nội bộ.

Bùi Minh Hải (2020), *Chất lượng cho vay KHDN của ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – Chi nhánh Hoàn Kiếm*, Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Thương mại. Tác giả đã tập trung phân tích thực trạng hoạt động tín dụng của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – Chi nhánh Hoàn Kiếm thông qua cách thức tổ chức hoạt động, các kết quả chỉ tiêu hoạt động như huy động vốn, cho vay, kinh doanh bán lẻ... Tác giả đặc biệt đi sâu phân tích chất lượng cho vay KHDN xét cả về định tính và định lượng, qua đó thấy được những mặt được, những tồn tại và nguyên nhân của những tồn tại đó. Trên cơ sở những luận cứ khoa học và thực tế chất lượng tín dụng tại Chi nhánh, cùng với định hướng phát triển của Chi nhánh trong thời gian tới, luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu đối với Chi nhánh cũng như những kiến nghị đối với các bên liên quan nhằm không ngừng nâng cao chất lượng cho vay KHDN.

Đặng Quốc Hải (2019), *Quản lý chất lượng tín dụng KHDN nhỏ và vừa của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam chi nhánh Hà Nam*, luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại. Kết quả phân tích cho thấy chất lượng tín dụng đối với KHDN nhỏ và vừa trong lĩnh vực nông lâm nghiệp, thương mại dịch vụ có chất lượng hơn khách hàng doanh nghiệp lĩnh vực công nghiệp xây dựng. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng KHDN như năng lực phục vụ; uy tín của Ngân hàng trong việc cho vay; lãi suất cho vay KHDN... Để nâng cao chất lượng tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa, Chi nhánh tập trung thực hiện các giải pháp như hoàn thiện bộ máy tổ chức và quản lý chất lượng tín dụng KHDN nhỏ và vừa; nhóm giải pháp hoạch định chính sách nhằm nâng cao chất lượng tín dụng KHDN nhỏ và vừa; nhóm giải pháp tổ chức cho vay KHDN nhỏ và vừa; nhóm giải pháp về kiểm tra, giám sát sau cho vay và quản lý nợ xấu trong cho vay KHDN nhỏ và vừa.

Như vậy, đã có nhiều công trình nghiên cứu về cho vay KHDN tại các NHTM trên nhiều khía cạnh khác nhau. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu đều đã đưa ra những lý luận cơ bản về cho vay KHDN, thực trạng hoạt động cho vay KHDN tại các Ngân hàng cũng như một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng hoạt động này tại các đơn vị. Tuy nhiên, mỗi đề tài có đối tượng và phạm vi

nguyên cứu khác nhau, có thời điểm, không gian và thời gian khác nhau nên không thể lấy kết quả nghiên cứu của họ áp dụng một cách dập khuôn vào mô hình của Vietinbank KCN Hải Dương. Mặt khác, đến nay chưa có một công trình nào nghiên cứu về chất lượng cho vay KHDN của Ngân hàng Vietinbank KCN Hải Dương. Bởi vậy, đề tài luận văn của tác giả không trùng lặp với các công trình khoa học đã công bố.

3. Mục tiêu của đề án

3.1. Mục tiêu chung

Đề án được thực hiện nhằm mục tiêu đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn và cơ sở pháp lý về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại.
- Phân tích, đánh giá thực trạng quản lý cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương trong giai đoạn 2022 - 2024, phát hiện những thành công, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân của hạn chế trong quản lý cho vay KHDN của Chi nhánh trong giai đoạn này.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương trong giai đoạn tới năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: quản lý cho vay KHDN của NHTM dưới góc độ quản lý kinh tế gồm lập kế hoạch cho vay KHDN, tổ chức triển khai kế hoạch cho vay KHDN và giám sát thực hiện cho vay KHDN.

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Về nội dung: Đề án nghiên cứu về quản lý cho vay KHDN
- + Về không gian: tại Vietinbank KCN Hải Dương
- + Về thời gian: Đề tài nghiên cứu các số liệu liên quan từ năm 2022 - 2024, định hướng giải pháp đến năm 2030.

5. Phương pháp thu thập, xử lý thông tin thực hiện đề án

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để phân tích, đánh giá quản lý cho vay KHDN tại Vietinbank KCN Hải Dương, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp từ tạp chí, Internet, các công trình nghiên cứu liên quan tới quản lý cho vay KHDN. Đồng thời, tác giả thu thập từ các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Vietinbank KCN Hải Dương để thu thập dữ liệu về tình hình huy động vốn, cho vay, tình hình nợ xấu, nợ quá hạn, số lượng KHDN... từ các phòng nghiệp vụ và ban lãnh đạo của Chi nhánh.

5.2. Phương pháp phân tích số liệu

Các dữ liệu được thu thập tổng hợp và thống kê xử lý bằng phần mềm Excel. Các phương pháp phân tích thông tin gồm:

Phương pháp thống kê mô tả: mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được tại thời điểm nghiên cứu về quản lý cho vay KHDN tại Vietinbank KCN Hải Dương như doanh số cho vay, dư nợ cho vay, số lượng KHDN vay vốn, tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn...

Phương pháp thống kê so sánh: dùng để so sánh các chỉ tiêu qua từng năm, từng thời kỳ, từng giai đoạn để thấy được mức độ biến động tăng giảm và xu hướng phát triển của các chỉ tiêu, qua đó kịp thời đánh giá và đề xuất giải pháp phù hợp.

+ So sánh bằng số tuyệt đối: Qua kết quả của phép trừ giữa trị số của kỳ phân tích so với kỳ gốc của các chỉ tiêu kinh tế thấy sự biến động về số tuyệt đối của chỉ tiêu phân tích.

+ So sánh bằng số tương đối: Từ kết quả so sánh giữa số thực tế với số gốc đã được điều chỉnh theo một hệ số của chỉ tiêu có liên quan theo hướng quy mô của chỉ tiêu phân tích để thấy thực tế so với kỳ gốc chỉ tiêu tăng hay giảm bao nhiêu %.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Ý nghĩa lý luận: Đề án góp phần hệ thống hóa và phân tích những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý cho vay KHDN của NHTM.

Ý nghĩa thực tiễn: Qua việc nghiên cứu đề án, giúp học viên tiếp cận với công tác quản lý cho vay KHDN ở tầm vĩ mô và phân tích, đánh giá thực trạng trong điều kiện thực tế tại Chi nhánh. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những kết quả đã

đạt được cũng như những vấn đề còn tồn tại cần phải hoàn thiện trong quản lý cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương. Từ đó kiến nghị, đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý cho vay KHDN tại Chi nhánh. Nghiên cứu là tài liệu tham khảo hữu ích trong việc quản lý cho vay nói chung và quản lý cho vay KHDN nói riêng tại các Chi nhánh cùng cấp trong hệ thống.

7. Cấu trúc của Đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của Đề án được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại;

Chương 2: Thực trạng quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương;

Chương 3: Hoàn thiện quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. Khái quát về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp tại ngân hàng thương mại cổ phần

1.1.1. Khái niệm

** Khái niệm cho vay khách hàng doanh nghiệp*

Theo tác giả Nguyễn Thị Phương Liên (2022) thì “cho vay là một hình thức cấp tín dụng, theo đó ngân hàng giao cho khách hàng một khoản tiền để sử dụng vào mục đích và thời hạn nhất định theo thỏa thuận với nguyên tắc có hoàn trả cả gốc và lãi”.

Thông tư 12/2024/TT-NHNN sửa đổi khái niệm về cho vay: “Cho vay là hình thức cấp tín dụng thông qua việc tổ chức tín dụng giao, hoặc cam kết giao cho khách hàng một khoản tiền để sử dụng vào mục đích xác định, trong một thời gian nhất định, theo nguyên tắc có hoàn trả đầy đủ tiền gốc, lãi theo thỏa thuận cho tổ chức tín dụng”.

Theo Khoản 10, Điều 4, Luật Doanh nghiệp năm 2020, “doanh nghiệp là một tổ chức kinh tế, có tên riêng, có tài sản riêng và có trụ sở giao dịch ổn định, được thành lập hoặc đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật nhằm mục đích kinh doanh”.

Như vậy, cho vay KHDN được hiểu là hình thức cho vay trong đó Ngân hàng thương mại cho doanh nghiệp sử dụng một khoản tiền để dùng vào mục đích và thời gian nhất định theo thỏa thuận với nguyên tắc hoàn trả cả gốc và lãi.

Cho vay KHDN của NHTM vì vậy được hiểu là hình thức cấp tín dụng thông qua việc NHTM giao, hoặc cam kết giao cho khách hàng doanh nghiệp một khoản tiền để sử dụng vào mục đích xác định, trong một thời gian nhất định, theo nguyên tắc có hoàn trả đầy đủ tiền gốc, lãi theo thỏa thuận cho NHTM.

** Khái niệm quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp:*

Quản lý là quá trình phức tạp bao gồm những nhiệm vụ như điều hành, điều khiển, giám sát và đánh giá các hoạt động của một tổ chức để đảm bảo rằng mục

tiêu và kết quả được đạt được một cách hiệu quả, đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. Theo Nguyễn Văn Quang (2024) (2015) thì quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, điều phối và kiểm soát các nguồn lực và hoạt động của một tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu cụ thể.

Tổng hợp các lý thuyết trên, gắn với đối tượng quản lý là cho vay KHDN và chủ thể quản lý là NHTM, tác giả cho rằng “Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại theo quan điểm quản lý kinh tế có thể hiểu là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát hoạt động cho vay KHDN của NHTM nhằm đạt được các mục tiêu quản lý cụ thể đã đặt ra trong từng thời kỳ”.

Mục tiêu: Quản lý cho vay KHDN của NHTM là nhằm đạt được sự tăng trưởng trong cho vay KHDN của ngân hàng trong từng thời kỳ nhất định. Tăng trưởng trong cho vay KHDN thường gắn liền với cả sự tăng trưởng về quy mô và cải thiện về chất lượng cho vay KHDN. Mục tiêu quản lý cần được xác định trong quá trình lập kế hoạch căn cứ vào đánh giá các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài và bên trong đơn vị.

1.1.2. Đặc điểm cho vay khách hàng doanh nghiệp

Theo tác giả Nguyễn Thị Phương Liên (2015), đặc điểm cho vay KHDN tại NHTM gồm:

Một là, số lượng KHDN vay vốn tại NHTM chiếm tỷ trọng thấp, nhưng dư nợ tín dụng KHDN luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổng dư nợ cho vay của NHTM. Trong nền kinh tế, số lượng KHDN ít hơn nhiều so với số lượng khách hàng cá nhân (KHCN).

Hai là, quy mô cho vay của từng hợp đồng thường có giá trị lớn.

Các doanh nghiệp thường vay để bổ sung nguồn vốn lưu động, xây dựng nhà xưởng, đầu tư máy móc, thiết bị... các mục đích vay này đòi hỏi nguồn vốn đầu tư thường có quy mô lớn hơn so với các khoản tín dụng tiêu dùng.

Ba là, KHDN của NHTM rất đa dạng vì doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các doanh nghiệp vay vốn của NHTM có thể tới từ các địa bàn khác nhau, quy mô kinh doanh khác nhau, ngành nghề kinh doanh khác nhau.

Bốn là, nhu cầu vay vốn của KHDN thường rất lớn trong khi khả năng đáp ứng về tài sản bảo đảm (TSĐB) khoản vay của doanh nghiệp có giới hạn. Thông thường để bổ sung nhu cầu thiếu hụt vốn kinh doanh, nhu cầu vay vốn của doanh nghiệp khá nhiều. Tuy nhiên, trong các loại tài sản mà doanh nghiệp nắm giữ thì chỉ có một số loại tài sản nhất định có thể đảm bảo điều kiện bảo đảm nợ vay.

Năm là, các thông tin tài chính được doanh nghiệp có độ tin cậy hơn khách hàng cá nhân. Các doanh nghiệp cần phải công khai thông tin, đăng ký thông tin với Sở Kế hoạch và Đầu tư các địa phương, mặt khác lại chịu sự quản lý của cơ quan thuế. Các doanh nghiệp hàng năm đều phải tuân thủ các quy định về chế độ báo cáo, kiểm toán... Do vậy, thông tin mà doanh nghiệp đã được kiểm chứng qua cơ quan thuế, cơ quan kiểm toán nên có sự tin cậy hơn.

Sáu là, rủi ro từ cho vay KHDN thường gây ra tổn thất lớn cho ngân hàng. Do đó, ngân hàng thường rất quan tâm đến việc kiểm soát, hạn chế rủi ro này.

Hoạt động cho vay KHDN thường gây ra rủi ro lớn, vì quy mô món vay lớn; việc thu thập đầy đủ thông tin về doanh nghiệp là rất khó khăn; nguồn tiền trả nợ lấy từ dòng tiền thu được thông qua quá trình đầu tư chịu nhiều tác động bởi các yếu tố khó dự báo... Do đó, vấn đề rủi ro gặp phải trong quá trình tín dụng là khó lường trước và gây ra những tổn thất lớn. Ngân hàng thường sử dụng nhiều biện pháp nhằm kiểm soát và hạn chế các rủi ro này như biện pháp về tài sản đảm bảo, trích lập dự phòng xử lý nợ xấu, bảo hiểm khoản vay...

Bảy là, chi phí tổ chức cho vay KHDN thường cao hơn cho vay nhóm KHCN. Các món cho KHDN vay thường lớn nên tiềm ẩn nhiều rủi ro hơn. Trong khi đó, vốn tín dụng của doanh nghiệp được sử dụng cho mục đích kinh doanh nên nguồn trả nợ thường là dự tính không chắc chắn trong tương lai. Chính vì vậy, khâu thẩm định khách hàng, giải ngân cũng như theo dõi khoản vay thường phức tạp và tốn kém chi phí hơn.

Tám là, nguồn trả nợ: Nguồn trả nợ cho các khoản vay đáp ứng nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp là lợi nhuận thu về từ phương án kinh doanh, khấu hao tài sản cố định và các nguồn thu hợp pháp khác.

Chín là về lãi suất vay: Đối với các doanh nghiệp, do khoản vay có giá trị

lớn hơn, thu nhập của doanh nghiệp thường ổn định hơn và có tài sản bảo đảm khi vay vốn nên thường được áp dụng mức lãi suất thấp hơn so với cho vay khách hàng cá nhân.

Mười là, về thủ tục vay: Đối với KHDN, mỗi khoản vay đều đòi hỏi một quy trình thủ tục nghiêm ngặt vì giá trị của mỗi khoản vay này thường rất lớn. Bất kỳ một sự sai sót nào trong quy trình thủ tục cho vay đều có thể dẫn đến hậu quả xấu cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng. Vì vậy, các NHTM phải tổ chức các phòng tín dụng chuyên trách phục vụ hoạt động cho vay đối với doanh nghiệp.

Cuối cùng, về tính chu kỳ: Đối với các Doanh nghiệp, nhu cầu về vốn thường phát sinh theo chu kỳ kinh doanh vì thế vốn vay mang tính chu kỳ.

1.1.3. Các hình thức cho vay khách hàng doanh nghiệp

- Căn cứ vào thời hạn cho vay

+ Cho vay ngắn hạn: là khoản vay có thời hạn cho vay không quá 12 tháng. Cho vay ngắn hạn thường được sử dụng để cho vay bổ sung vốn lưu động phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và các nhu cầu vốn thiếu hụt tạm thời của KHDN.

+ Cho vay trung hạn: là khoản vay có thời hạn từ trên 1 năm đến 5 năm (trên 12 tháng đến 60 tháng). Cho vay trung hạn thường được sử dụng để cho vay sửa chữa, cải tạo tài sản cố định, các nhu cầu đầu tư mua sắm tài sản cố định... có thời gian thu hồi vốn nhanh hoặc các nhu cầu thiếu hụt vốn nhưng có thời hạn hoàn vốn trên một năm.

+ Cho vay dài hạn: Là khoản vay có thời hạn từ trên 5 năm trở lên (trên 60 tháng). Cho vay dài hạn thường được sử dụng để cho vay các nhu cầu đầu tư mua sắm tài sản cố định, xây dựng cơ bản... có thời gian thu hồi vốn lâu (thời gian hoàn vốn vay trên 5 năm).

- Căn cứ vào mục đích sử dụng vốn vay

+ Cho vay sản xuất, kinh doanh hàng hoá: được cung cấp cho các nhà sản xuất và kinh doanh hàng hoá. Nhằm đáp ứng nhu cầu về vốn trong quá trình sản xuất kinh doanh để dự trữ nguyên vật liệu, chi phí sản xuất hoặc đáp ứng nhu cầu thiếu vốn trong quan hệ thanh toán giữa các chủ thể kinh tế.

+ Cho vay đầu tư, xây dựng tài sản cố định: là hoạt động cho vay nhằm hỗ trợ nguồn vốn cho khách hàng có nhu cầu đầu tư tài sản như mua máy móc thiết bị, mua phương tiện vận tải phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và dịch vụ, mua nhà - đất, xây dựng, sửa chữa nhà xưởng, kho bãi, văn phòng làm địa điểm SXKD, kinh doanh nhà trọ...

- *Căn cứ vào mức độ tín nhiệm*

+ Cho vay có bảo đảm bằng tài sản: là việc cho vay, theo đó nghĩa vụ trả nợ của khách hàng vay được bảo đảm đầy đủ bằng tài sản của khách hàng vay, bên thứ ba, bảo lãnh của bên thứ ba.

+ Cho vay có bảo đảm một phần bằng tài sản và không có bảo đảm bằng tài sản: là việc cho vay, theo đó nghĩa vụ trả nợ của khách hàng vay không được bảo đảm đầy đủ bằng tài sản của khách hàng vay, bên thứ ba, bảo lãnh của bên thứ ba.

- *Căn cứ vào hình thức cho vay*

+ Cho vay trực tiếp: Đây là hình thức cho vay phổ biến nhất của Ngân hàng. Ngân hàng thực hiện cho vay trực tiếp đối với khách hàng và thu nợ cũng từ chính khách hàng vay. Khách hàng là người chịu hoàn toàn trách nhiệm về khoản vay của mình.

+ Cho vay gián tiếp: Hình thức cho vay này không phổ biến như cho vay trực tiếp, tuy nhiên trong một số trường hợp ngân hàng vẫn cho vay gián tiếp bởi khi đó sẽ đem lại lợi ích cho cả Ngân hàng và người vay. Một số nhóm, hội, tổ chức thành lập theo mục đích riêng nhưng đều dựa trên việc bảo vệ quyền lợi chung của các thành viên. Ngân hàng cho các thành viên trong nhóm hội vay thông qua các tổ chức trung gian này. Tổ chức trung gian có thể đứng ra bảo lãnh, thu nợ, phát tiền vay... cho các thành viên. Đối với các thành viên không có hay không đủ tài sản thế chấp thì việc cho vay này rất có lợi cho họ.

- *Căn cứ vào phương thức cho vay*

Đây là cách phân chia thông dụng nhất mà các NHTM hay sử dụng. Với cách phân chia này, Ngân hàng dễ dàng kiểm soát món vay và có biện pháp xử lý kịp thời. Bao gồm:

+ Cho vay từng lần: Hình thức này tương đối phổ biến trong hoạt động cho vay của Ngân hàng. Ngân hàng cho vay đối với một số khách hàng không có nhu cầu

vay thường xuyên hoặc không đủ điều kiện để được cấp hạn mức thấu chi. Những khách hàng này chỉ sử dụng vốn của Ngân hàng trong một số giai đoạn nhất định của nhu cầu kinh doanh. Nghiệp vụ cho vay từng lần đơn giản, dễ kiểm soát từng món vay riêng lẻ. Số tiền cho vay thường dựa trên tài sản đảm bảo.

+ Cho vay hạn mức (Cho vay luân chuyển): Việc cho vay dựa trên chu kỳ luân chuyển của hàng hoá. Để đề phòng sự thiếu hụt vốn khi mua hàng, từ đầu kỳ Ngân hàng và khách hàng đã có sự thoả thuận về phương thức vay, hạn mức tín dụng, nguồn cung cấp hàng hoá và khả năng tiêu thụ.

+ Cho vay theo dự án đầu tư: Khách hàng có nhu cầu vay thêm vốn phục vụ dự án đầu tư và Ngân hàng xét thấy dự án khả thi, hiệu quả cao sẽ đưa ra quyết định cho vay.

+ Cho vay trả góp: Khi áp dụng phương thức này phải đảm bảo doanh số cho vay không vượt quá số tiền cho vay đã thoả thuận trên hợp đồng tín dụng, số tiền cho vay được trả nợ thành nhiều kỳ hạn đều nhau với tổng số tiền trả nợ gốc và lãi của mỗi kỳ hạn bằng nhau, trong đó số tiền trả lãi được tính trên dư nợ và số ngày thực tế của kỳ hạn trả nợ đó.

+ Cho vay thông qua việc phát hành và sử dụng thẻ tín dụng: Là việc NHTM chấp nhận cho khách hàng được sử dụng số vốn vay trong phạm vi hạn mức cho vay để thanh toán tiền mua hàng hóa, dịch vụ và rút tiền mặt tại máy rút tiền tự động hoặc điểm ứng trước tiền mặt của NHTM.

+ Cho vay theo hạn mức tín dụng dự phòng: Là việc NHTM cam kết bảo đảm sẵn sàng cho khách hàng vay vốn trong phạm vi hạn mức cho vay đã thoả thuận trong hợp đồng tín dụng.

+ Cho vay theo hạn mức thấu chi: Là việc NHTM thoả thuận cho khách hàng chi vượt số tiền có trên tài khoản thanh toán của khách hàng đến một giới hạn nhất định và trong khoảng thời gian xác định.

1.2. Nội dung quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp

1.2.1. Xây dựng kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp

Kế hoạch cho vay thể hiện mục tiêu và các giải pháp để thực hiện mục tiêu cho vay của ngân hàng đối với KHDN. Nó có tác dụng trong việc hướng dẫn các

cán bộ tín dụng thực hiện mục tiêu trong hoạt động cho vay đối với KHDN. Kế hoạch cho vay thường bao gồm các nội dung chính sau:

Một là, các loại hình cho vay mà ngân hàng sẽ triển khai thực hiện: Về mặt lý thuyết, có rất nhiều loại hình cho vay đối với khách hàng nói chung và DNVTN nói riêng. Tuy nhiên không phải ngân hàng nào cũng thực hiện toàn bộ các loại hình cho vay đó. Nhà quản lý phải xác định các loại hình cho vay cụ thể phù hợp với nguồn lực sẵn có của ngân hàng và phù hợp với nhu cầu của phân khúc thị trường đã lựa chọn.

Hai là, các điều kiện cần thiết để ngân hàng có thể chấp nhận cho KHDN vay vốn. Các điều kiện này thường được tập hợp lại thành danh mục trong hồ sơ cho vay vốn. Hồ sơ cho vay của một ngân hàng là các tài liệu bằng văn bản về mối quan hệ tổng thể của ngân hàng với doanh nghiệp vay vốn. Các hồ sơ tốt hoàn toàn cần thiết cho một nghiệp vụ cho vay tốt. Chất lượng của khoản cho vay phụ thuộc rất lớn vào sự hoàn chỉnh và chính xác của hồ sơ cho vay. Ngoài ra, hồ sơ cho vay là nguồn tài liệu quan trọng đối với công tác giám sát các khoản vay và cũng là nguồn quan trọng cung cấp thông tin cho các cán bộ tín dụng tiến hành đánh giá cho vay định kỳ, kiểm toán bên ngoài và các ban ngành kiểm tra khác ngoài ngân hàng.

Ba là, quy định về hạn mức cho vay, thời gian cho vay và thời gian trả nợ: Dựa trên các quy định về hoạt động cho vay của ngân hàng nhà nước, các ngân hàng phải tiến hành thiết lập cho mình một danh mục hạn mức cho vay, thời gian cho vay và thời gian trả nợ đối với các đối tượng khách hàng khác nhau của mình. Đồng thời là việc quy định quyền hạn và trách nhiệm của cán bộ nhân viên ngân hàng trong từng hạn mức trong danh mục trên.

Bốn là xác định các chỉ tiêu kinh doanh, thông qua các chỉ tiêu kinh doanh sẽ định hướng cho ngân hàng sẽ và cần phải làm gì để đạt được hiệu quả cao nhất nhằm có thị trường rộng lớn, rải khắp các khu vực. Công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh của chi nhánh NHTM được thực hiện theo quy định của hội đồng quản trị của NHTM. Theo đó kế hoạch kinh doanh bao gồm các bộ chỉ tiêu về dư nợ tín dụng, huy động vốn, chỉ tiêu hiệu quả,... Trong đó kế hoạch cho vay khách hàng KHDN là một trong các chỉ tiêu quan trọng trong kế hoạch kinh doanh của chi nhánh NHTM.

Căn cứ vào chiến lược dư nợ tín dụng của NHTM, chỉ tiêu dư nợ nói chung cũng như chỉ tiêu cho vay khách hàng KHDN nói riêng hàng năm được xây dựng trên cơ sở dư nợ của toàn hệ thống, theo tỷ lệ được tăng dư nợ trên nguồn vốn tăng thêm được trụ sở chính giao cho các chi nhánh hàng năm. Hàng năm, NHTM thông báo định hướng kế hoạch kinh doanh của hệ thống. Quý IV hàng năm trụ sở chính NHTM thông báo định hướng kế hoạch kinh doanh năm để chi nhánh NHTM làm căn cứ xây dựng kế hoạch kinh doanh năm chuẩn bị việc bảo vệ kế hoạch kinh doanh với trụ sở chính NHTM. Trường hợp đặc biệt tùy theo tiến độ thực hiện kế hoạch kinh doanh dư nợ cho vay năm, lãnh đạo NHTM có văn bản cho phép các chi nhánh được thực hiện vượt kế hoạch đã giao hoặc khi vượt ngưỡng trần tín dụng của NHTM thì sẽ hạn chế các chi nhánh NHTM giải ngân kể cả khi chi nhánh NHTM chưa hoàn thành so với kế hoạch giao.

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh dài hạn của NHTM, định hướng kinh doanh hàng năm của Hội đồng quản trị, chỉ tiêu giao của trụ sở chính NHTM, chi nhánh NHTM xây dựng kế hoạch kinh doanh gửi trụ sở chính NHTM kèm theo các bản thuyết minh giải trình rõ tình hình thực hiện kế hoạch kinh doanh kỳ trước và dự kiến kỳ kế hoạch.

Căn cứ trên bản kế hoạch đăng ký và giải trình của các chi nhánh NHTM, căn cứ vào chỉ tiêu được giao của trụ sở chính NHTM thì trụ sở chính NHTM sẽ phê duyệt thông qua kế hoạch và áp kế hoạch kinh doanh năm cho các chi nhánh NHTM.

1.2.2. Tổ chức thực hiện kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp

a. Tổ chức bộ máy thực hiện cho vay KHDN

Tổ chức bộ máy cho vay KHDN phải dựa trên mục tiêu, chính sách, quy trình cho vay để sắp xếp về lực lượng, bố trí về cơ cấu, xây dựng mô hình và làm cho toàn bộ hệ thống quản lý cho vay của ngân hàng hoạt động như một chỉnh thể có hiệu lực nhất.

Tổ chức bộ máy cho vay chung của NHTM và thường tách bạch giữa 3 chức năng: Chức năng kinh doanh, chức năng quản lý RRTD và chức năng tác nghiệp.

Trao quyền và trách nhiệm cho từng bộ phận và cá nhân trong hoạt động cho vay KHDN. Phân công công việc cụ thể cho từng cá nhân trong hoạt động cho vay

một cách hợp lý, rõ ràng. Tức là dựa trên phẩm chất, năng lực và trình độ của mỗi cá nhân, ban lãnh đạo NH trao cho họ quyền hạn và trách nhiệm thực hiện một công việc nhất định trong quy trình cho vay của ngân hàng.

b. Đảm bảo nhân lực cho vay KHDN

NHTM cần chuẩn bị nguồn nhân lực, một đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên nghiệp, hiệu quả và không ngừng đào tạo nhằm nâng cao nhân lực đội ngũ nhân viên và thích ứng với sự thay đổi của thị trường, thực hiện quy trình cho vay KHDN chính xác, nhanh chóng.

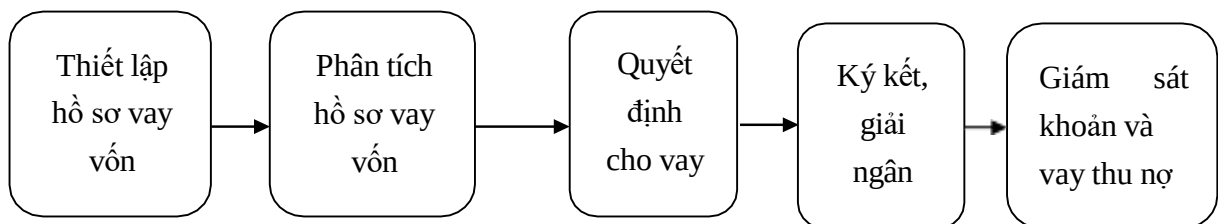
Năng lực nhân viên NHTM cần có: kiến thức đầy đủ, kỹ năng giỏi, thái độ tích cực. Căn cứ và khung năng lực, NHTM thực hiện các biện pháp tuyển dụng, chuyển chuyển cán bộ, nhân viên hoặc đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong bộ máy cho vay KHDN.

c. Truyền thông, quảng bá các sản phẩm cho vay KHDN

NHTM nhất thiết phải tổ chức việc truyền thông, quảng bá tới khách hàng thông qua các chương trình hành động cụ thể. Mỗi một loại hình khách hàng khác nhau, mục tiêu sẽ có chương trình hành động cụ thể và nhất định. Các chương trình hành động sẽ xác định phương thức truyền thông, quảng bá làm sao đạt được hiệu quả nhất. Các biện pháp thực hiện như phát tờ rơi, thư ngỏ, truyền thông trực tiếp cho từng KHDN.

d. Thực hiện quy trình cho vay khách hàng doanh nghiệp

Khái quát lại quy trình cấp tín dụng gồm 5 bước cơ bản, theo trình tự:



Hình 1.1. Quy trình cho vay khách hàng doanh nghiệp

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Trong quá trình thực hiện cho vay KHDN, NHTM cần phối hợp giữa các bộ phận trong và ngoài đơn vị.

1.2.3. Giám sát cho vay khách hàng doanh nghiệp

Giám sát hoạt động cho vay là một chức năng quan trọng của nhà quản lý nhằm thu thập thông tin về các quá trình, hiện tượng diễn ra trong hoạt động cho vay. Giám sát là công cụ quan trọng để nhà quản lý phát hiện các sai sót và có biện pháp điều chỉnh, mặt khác thông qua kiểm soát, các hoạt động sẽ thực hiện tốt hơn và giảm bớt sai sót có thể nảy sinh.

Quá trình kiểm soát hoạt động cho vay bao gồm: Kiểm soát quá trình thẩm định khoản cấp tín dụng; Giám sát sau giải ngân. Trong đó, kiểm soát quá trình thẩm định tín dụng là việc đánh giá, kiểm tra mức độ tuân thủ trong hoạt động thẩm định tín dụng. Giám sát sau giải ngân là quá trình ngân hàng thương mại đánh giá, kiểm tra tính tuân thủ việc thực hiện công tác giám sát sử dụng vốn vay của cán bộ quản lý khoản vay với khách hàng.

Đánh giá kết quả thực hiện cho vay KHDN gồm: Mức độ hoàn thành so với kế hoạch đặt ra, so với quy định/chuẩn mực và đánh giá sự phù hợp của quy trình và chính sách cho vay KHDN.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố khách quan

Môi trường kinh tế xã hội là yếu tố quan trọng để điều chỉnh các quy định về quản lý hoạt động cho vay với KHDN. Với nền kinh tế phát triển thì việc quản lý hoạt động cho vay sẽ thiên về phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, đa dạng hóa các sản phẩm nhằm tối đa lợi nhuận, còn đối với nền kinh tế còn khó khăn, khủng hoảng thì việc quản lý hoạt động cho vay KHDN sẽ thiên về kiểm soát rủi ro, hạn chế tín dụng nhằm giảm thiểu tối đa các rủi ro có thể phát sinh. Môi trường kinh tế phát triển tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển sản xuất kinh doanh, từ đó phát triển nhu cầu vốn đòi hỏi tín dụng ngân hàng phải đồng thời phát triển để đáp ứng đối với cầu của thị trường.

Môi trường pháp lý có thể ảnh hưởng tốt hoặc không tốt đến quy mô và hiệu quả các khoản cho vay KHDN. Một môi trường pháp lý đồng bộ, đầy đủ thống nhất và ổn định sẽ tạo điều kiện cho ngân hàng dễ dàng trong việc quản lý hoạt động cho

vay KHDN. Với vai trò hướng dẫn và tạo điều kiện cho các thành phần kinh tế trong xã hội hoạt động theo trật tự, trong khuôn khổ pháp luật, đảm bảo sự công bằng an toàn và hiệu quả đòi hỏi phải có hệ thống pháp luật đầy đủ đồng bộ. Ngoài ra còn có các quy định chồng chéo có thể gây khó khăn cho việc quản lý hoạt động cho vay KHDN. Đồng thời, chính sách lãi suất, chính sách điều kiện đảm bảo hay chính sách cấp tín dụng đều phụ thuộc vào chủ trương, chính sách của Nhà nước.

Đối thủ cạnh tranh là một động lực tốt để NHTM ngày càng hoàn thiện hoạt động cho vay KHDN. NHTM luôn phải cố gắng không để mình tụt hậu so với đối thủ cạnh tranh và phải nâng cao, tăng cường các hoạt động quản lý của mình vượt đối thủ cạnh tranh. NHTM cần phải tìm hiểu đối thủ cạnh tranh để ngày càng chiếm ưu thế hơn là vô cùng quan trọng.

Thái độ và ý thức của khách hàng đối với khoản vay. Thực tế, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng vốn vay không tốt dẫn đến không đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh. Còn có nhiều khách hàng có ý tham nhũng và kết quả là hiệu quả sử dụng vốn vay ngân hàng kém thậm chí không thu hồi được. Vì vậy, công tác kiểm tra, giám sát của ngân hàng là rất quan trọng.

1.3.2. Nhân tố chủ quan

Một là, tuân thủ quy trình cấp tín dụng

Việc tuân thủ nghiêm ngặt các vấn đề có tính chất nguyên tắc trong quy trình cấp tín dụng, như: Năng lực pháp lý của khách hàng, tư cách của khách hàng, hiệu quả của phương án, dự án sản xuất kinh doanh, mục đích vay vốn, khả năng tài chính của khách hàng, khả năng kiểm soát khoản vay. Coi trọng kết quả đánh giá, xếp hạng tín dụng có hệ thống làm căn cứ phân loại khách hàng để nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi cho việc quyết định chính sách tín dụng cho mỗi loại đối tượng khách hàng, là cơ sở xác định các chính sách, chế độ ưu tiên về lãi suất, các mức phí áp dụng, các chính sách ưu đãi khách hàng khác. Điều này góp phần làm tăng chất lượng tín dụng doanh nghiệp của ngân hàng.

Hai là, công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ của ngân hàng

Việc kiểm tra kiểm soát được tiến hành từ quá trình vay vốn, sử dụng vốn

vay tới khả năng trả nợ của DN. Việc kiểm tra, kiểm soát cần tiến hành trước tiên trên giấy tờ và sau đó là trên thực tế. Bởi thực tế, không phải các khoản tín dụng DN sử dụng đều đúng mục đích, các hồ sơ đều đầy đủ. Do vậy, công tác kiểm tra kiểm soát càng chặt chẽ càng làm cho chất lượng tín dụng DN tại ngân hàng càng cao. Kiểm soát nội bộ và các thủ tục cần thiết có liên quan đến khoản vay. Đây là công tác mà bất cứ một ngân hàng nào cũng phải tiến hành thường xuyên vì thông qua kết quả kiểm tra Ban lãnh đạo ngân hàng nhanh chóng xác định được những công việc cần điều chỉnh, những quy định không còn phù hợp trong chính sách tín dụng, những bất hợp lý trong việc thực hiện quy trình tín dụng, những bất cập trong đội ngũ nhân sự v.v.... để từ đó giúp Ban lãnh đạo đưa ra những đường lối, chủ trương đúng đắn, kịp thời giải quyết những khó khăn, vướng mắc, phát huy những nhân tố thuận lợi, nâng cao chất lượng tín dụng và hiệu quả kinh doanh. Để thực hiện tốt công tác kiểm tra, ngân hàng cần sắp xếp một đội ngũ cán bộ giỏi chuyên môn nghiệp vụ, trung thực, đạo đức tốt làm công tác này đồng thời có chế độ thưởng phạt nghiêm minh.

Ba là, thu thập đầy đủ thông tin khách hàng

Thông tin KHDN là yếu tố giúp cho người quản lý có thể đưa các quyết định cần thiết liên quan đến việc cấp tín dụng, theo dõi và quản lý các khoản vay. Nguồn cung cấp thông tin khách hàng doanh nghiệp có thể thu thập từ nhiều kênh khác nhau như từ hệ thống dữ liệu của chính ngân hàng, từ nguồn thông tin do chính khách hàng cung cấp (như chế độ báo cáo định kỳ, phương án sản xuất kinh doanh, kế hoạch sản xuất kinh doanh, thị trường tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, dịch vụ,...), từ nguồn thông tin bên ngoài như qua các kênh truyền thông đại chúng, báo mạng, thông tin từ những cá nhân, tổ chức quen biết,... Vì vậy thông tin càng đầy đủ, và chính xác toàn diện thì khả năng phòng ngừa các rủi ro càng lớn, chất lượng tín dụng ngày càng được nâng cao.

Bốn là, trình độ cán bộ ngân hàng

Cán bộ tín dụng đóng vai trò nòng cốt, quyết định lớn đến chất lượng tín dụng DN của NHTM. Một đội ngũ cán bộ tín dụng có trình độ chuyên môn cao, giàu kinh nghiệm, nhiệt tình trong công việc, không vụ lợi,... sẽ thực hiện tốt các

nhệm vụ trong việc thẩm định dự án, đánh giá tài sản thế chấp, giám sát số tiền vay và có các biện pháp hữu hiệu trong việc thu hồi nợ vay, hay xử lý các tình huống phát sinh trong quan hệ tín dụng của ngân hàng giúp ngân hàng có thể ngăn ngừa, hoặc giảm nhẹ thiệt hại khi những rủi ro xảy ra trong khi thực hiện một khoản tín dụng, từ đó hạn chế được đáng kể rủi ro cho vay có thể xảy ra.

1.4. Nghiên cứu kinh nghiệm về quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại và bài học

1.4.1. Kinh nghiệm từ Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương với công tác nâng cao chất lượng tín dụng hiện nay đang dần dần thay đổi văn hóa của quản lý hoạt động tín dụng từ kiểm soát sang hợp tác mà không ảnh hưởng đến chất lượng tín dụng. Thực hiện đa dạng hóa sản phẩm đáp ứng hầu hết các nhóm khách hàng, từ khách hàng cao cấp, thương gia, nhà đầu tư, doanh nhân, cán bộ hưu trí đến sinh viên.

Đối với công tác thu hồi nợ xử lý rủi ro, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương lập kế hoạch hàng tháng, quý, năm giao cho từng cán bộ và có biện pháp xử lý cụ thể thu hồi nợ đối với từng đối tượng KHDN, từng loại tài sản, bảo đảm về tính pháp lý của hồ sơ và của tài sản bảo đảm”.

Phấn đấu tăng trưởng tín dụng an toàn, hiệu quả, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương bám sát các văn bản chỉ đạo của Ban lãnh đạo BIDV, đẩy mạnh tín dụng ngắn hạn và ưu tiên khách hàng có tình hình tài chính lành mạnh, quan hệ vay vốn sòng phẳng, hoạt động có hiệu quả trong các ngành hàng, lĩnh vực kinh tế là thế mạnh của địa phương, đang được Nhà nước ưu tiên, khuyến khích phát triển. Mở rộng tín dụng lĩnh vực nông nghiệp, nông thôn theo chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước...

Để đạt được hiệu quả kinh doanh, nguồn nhân lực là một yếu tố then chốt. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Hải Dương đã có những chính sách đối với cán bộ nhân viên để nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Nhờ vậy, mức độ hài lòng của khách hàng vay vốn tại Chi nhánh khá cao.

Thực hiện tốt chính sách quan tâm, chăm sóc khách hàng bằng các chính sách ưu đãi đối với khách hàng thân thiết, khách hàng truyền thống, lâu năm có quan hệ tín dụng tốt như: quay số trúng thưởng, tích lũy điểm thưởng... Không chỉ đáp ứng hầu hết các nhu cầu của khách hàng trong việc quản lý chi tiêu thông qua các tiện ích như: Mobile banking, Internet banking... Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương còn chủ động mở rộng tiện ích thanh toán tự động các hóa đơn hàng tháng như: điện, nước, di động, Internet, truyền hình... giúp khách hàng tiết kiệm thời gian thao tác khi giao dịch

1.4.2. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương

Được hình thành từ rất sớm, từ khi nền kinh tế còn trong thời kỳ bao cấp cho đến nền kinh tế thị trường hiện nay, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương nhận thấy rõ trách nhiệm của mình trong việc xây dựng và đổi mới đất nước, mà trọng tâm là phát triển kinh tế nông nghiệp, góp phần đổi mới nông thôn cho địa phương. Chi nhánh đã nhanh chóng khai thác các nguồn vốn để đầu tư cho các thành phần kinh tế, trước hết là đầu tư cho nông nghiệp, nông thôn. Nhờ có cán bộ dày dặn kinh nghiệm, tâm huyết cùng với các quyết sách táo bạo, sáng suốt của ban lãnh đạo Ngân hàng mà trong suốt thời gian hoạt động, chi nhánh luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, xứng đáng là người bạn tin cậy của mọi người dân và mọi tổ chức kinh tế trên địa bàn.

Để đứng vững, tồn tại và không ngừng phát triển từ khi mới thành lập cho đến nay, Chi nhánh luôn coi trọng công tác quản lý cho vay nói chung và cho vay KHDN nói riêng. Chi nhánh đã đạt được một số kết quả đáng ghi nhận như tỷ lệ nợ xấu và nợ quá hạn cho vay KHDN luôn ở mức an toàn, thu nhập từ hoạt động tín dụng chiếm 75% thu nhập của Chi nhánh... Một số biện pháp Chi nhánh đã sử dụng nhằm hoàn thiện quản lý cho vay KHDN như:

- Công tác kiểm tra, kiểm soát được tiến hành thường xuyên và đạt những kết quả nhất định. Trong các năm qua, kiểm toán nội bộ định kỳ đều tiến hành các cuộc kiểm tra toàn diện trên mọi lĩnh vực hoạt động của chi nhánh, đặc biệt là công tác kiểm tra tín dụng, trích lập dự phòng và xử lý, thu hồi nợ xấu trong cho vay KHDN.

Và tại chi nhánh, lãnh đạo chi nhánh cũng thường xuyên tự tổ chức các đợt rà soát nội bộ (kiểm tra chéo hồ sơ, thực địa khách hàng) nhằm chủ động phát hiện các sai phạm, rủi ro trong tín dụng chi nhánh, thực hiện khắc phục và báo cáo, xin ý kiến chỉ đạo kịp thời của hội sở đối với những sai phạm, rủi ro chi nhánh không thể khắc phục/có thể gây hậu quả lớn.

- Thực hiện tốt việc phân loại nợ và trích lập, sử dụng dự phòng rủi ro tín dụng KHDN. Việc phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng rủi ro được thực hiện theo quy định của Ngân hàng Nhà nước. Đối với các khoản tín dụng nói chung, chi nhánh đều thực hiện nghiêm túc việc trích lập dự phòng chung với tỷ lệ 0,75%. Đồng thời định kỳ hàng quý, ngân hàng tiến hành rà soát và phân loại kịp thời các khoản nợ để tiến hành trích lập dự phòng cụ thể cho từng khoản nợ.

- Ngân hàng đã thiết lập các ủy ban/hội đồng/phòng ban đặt tại hội sở chính được chuyên môn hóa về công tác quản lý nợ quá hạn, xử lý nợ xấu. Do đó, khi phát sinh nợ quá hạn, nợ xấu, các khoản nợ này sẽ được chuyển giao cho các ủy ban/hội đồng/phòng ban trên làm đầu mối phối hợp với chi nhánh đơn đốc, thu hồi, xử lý nợ quá hạn, nợ xấu trong cho vay KHDN.

1.4.3. Bài học rút ra cho Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam – Chi nhánh KCN Hải Dương

Một là, tính đa dạng của quy trình tín dụng: Quy trình tín dụng cần phải được thiết kế một cách đa dạng và linh hoạt để phản ánh chính xác nhu cầu và khả năng thanh toán của từng doanh nghiệp khách hàng. Sự linh hoạt này cũng cần phải đi kèm với việc tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật và tiêu chuẩn quản lý nội bộ của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam – Chi nhánh KCN Hải Dương.

Hai là, quản lý rủi ro và đánh giá khách hàng: Đánh giá khách hàng không chỉ dừng lại ở khả năng thanh toán mà còn cần xem xét khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi sự đầu tư vào các công cụ và quy trình để đánh giá và quản lý rủi ro một cách toàn diện, từ việc thu thập thông tin đến việc đánh giá mức độ rủi ro và xây dựng các biện pháp kiểm soát hiệu quả.

Ba là, sử dụng công nghệ thông tin: Công nghệ thông tin là một công cụ quan trọng để tối ưu hóa quy trình tín dụng, từ việc tự động hóa các công việc lặp

lại đến việc phân tích dữ liệu để dự đoán rủi ro tín dụng. Đầu tư vào các hệ thống thông tin hiện đại và phù hợp với nhu cầu cụ thể của NHTM sẽ giúp cải thiện hiệu suất và chất lượng dịch vụ.

Bốn là, phát triển nhân lực chuyên nghiệp: Nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện quy trình tín dụng và quản lý rủi ro. Đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên với kiến thức chuyên môn và kỹ năng phục vụ tốt sẽ giúp NHTM tăng cường chất lượng tín dụng và tạo sự tin cậy cho khách hàng.

Năm là, hợp tác và liên kết: Hợp tác với các tổ chức tài chính khác, cơ quan quản lý và doanh nghiệp trong cùng ngành là cần thiết để chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, từ đó tạo ra một môi trường hoạt động tích cực và phát triển bền vững trong lĩnh vực tín dụng doanh nghiệp.

Tóm lại, việc áp dụng những bài học này có thể giúp Chi nhánh hoàn thiện công tác quản lý cho vay KHDN, nâng cao chất lượng cho vay KHDN, tăng cường sự tin cậy của khách hàng và đóng góp vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP CỦA NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG NGHIỆP HẢI DƯƠNG

2.1. Khái quát về Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương (Vietinbank KCN Hải Dương) được thành lập năm 2003, là chi nhánh cấp 2 phụ thuộc Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương. Đến năm 2008, Vietinbank KCN Hải Dương trở thành Chi nhánh cấp 1, trực thuộc Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Đến cuối năm 2007, mô hình tổ chức của Vietinbank KCN Hải Dương đã có đầy đủ các Phòng Nghiệp vụ và 05 Phòng Giao dịch trực thuộc. Cơ cấu quản lý của Vietinbank KCN Hải Dương được xây dựng theo hướng tập trung cho phép đưa ra được những quyết định trong thời gian ngắn nhất, đảm bảo đồng nhất chất lượng dịch vụ và quản lý rủi ro hiệu quả.

Slogan của VietinBank, trong đó có Vietinbank KCN Hải Dương là “Nâng giá trị cuộc sống” được xây dựng dựa trên chiến lược với các sản phẩm đa dạng phong phú, phát triển hoạt động an toàn và bền vững nhằm không ngừng mang lại nhiều lợi ích gia tăng cho khách hàng, đối tác và cán bộ nhân viên Ngân hàng.

Theo Báo cáo hội nghị người lao động Vietinbank KCN Hải Dương tháng tính đến 31/12/2024, Vietinbank KCN Hải Dương đạt được một số kết quả nhất định như tổng nguồn vốn huy động là 6.550 tỷ đồng và tổng dư nợ là 7.700 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 250 tỷ đồng.

Trong xu thế phát triển hội nhập, Vietinbank KCN Hải Dương không ngừng phát triển vươn lên, khẳng định là một trong những NHTM lớn hàng đầu, có uy tín, góp phần quan trọng vào công cuộc đổi mới, hội nhập của tỉnh Hải Dương. Thương hiệu VietinBank được các doanh nghiệp, người dân trên địa bàn tỉnh Hải Dương biết đến và tin cậy.

Trong kinh doanh, để tạo lợi thế cạnh tranh với các TCTD trên địa bàn, Vietinbank KCN Hải Dương đã không ngừng đổi mới công nghệ, cung cấp đa dạng các sản phẩm dịch vụ; quan tâm cải cách hồ sơ, thủ tục; đổi mới phong cách giao dịch với khách hàng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

Vietinbank KCN Hải Dương có chức năng sau:

- Huy động vốn dưới các hình thức sau:
 - + Nhận tiền gửi của các tổ chức, cá nhân và các tổ chức tín dụng khác;
 - + Phát hành chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu và giấy tờ có giá khác
 - + Vay vốn của các tổ chức tín dụng khác hoạt động tại Việt Nam và của tổ chức tín dụng nước ngoài;
 - + Vay vốn ngắn hạn của NHNN dưới hình thức tái cấp vốn;
 - + Các hình thức huy động vốn khác theo quy định của NHNN.
- Hoạt động tín dụng: Cấp tín dụng cho các tổ chức, cá nhân dưới các hình thức cho vay, chiết khấu thương phiếu và giấy tờ có giá khác bảo lãnh, cho thuê tài chính và các hình thức khác theo quy định của NHNN.
- Dịch vụ thanh toán và ngân quỹ:
 - + Cung ứng các phương tiện thanh toán;
 - + Thực hiện các dịch vụ thanh toán trong nước cho khách hàng;
 - + Thực hiện dịch vụ thu hộ và chi hộ;
 - + Thực hiện các dịch vụ thanh toán khác theo quy định của NHNN;
 - + Thực hiện dịch vụ thanh toán quốc tế khi được NHNN cho phép;
 - + Thực hiện dịch vụ thu và phát tiền mặt cho khách hàng.
- + Ngân hàng tổ chức hệ thống thanh toán nội bộ và tham gia hệ thống thanh toán liên Ngân hàng trong nước. Tham gia các hệ thống thanh toán quốc tế khi được NHNN cho phép.
- Các hoạt động khác:
 - Dùng vốn điều lệ và quỹ dự trữ để góp vốn, mua cổ phần của doanh nghiệp và của các tổ chức tín dụng khác theo quy định của pháp luật.
 - Tham gia thị trường tiền tệ theo quy định của NHNN.

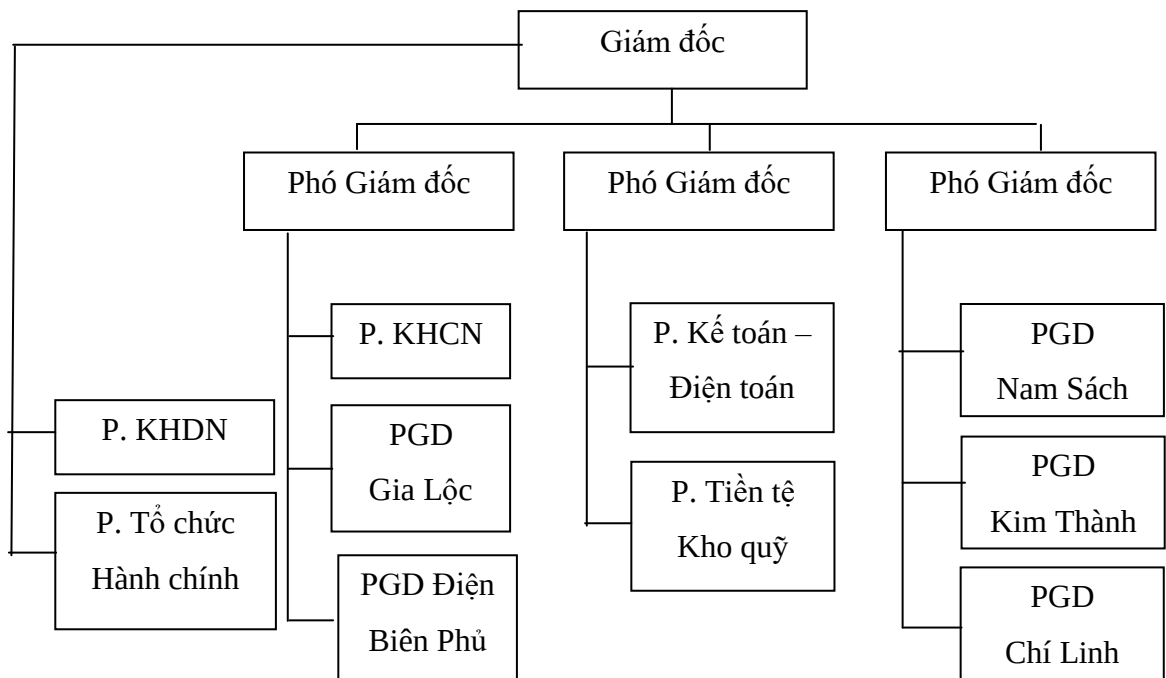
Kinh doanh ngoại hối và vàng trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế khi được NHNN cho phép.

Được quyền uỷ thác, nhận uỷ thác, làm đại lý trong các lĩnh vực liên quan đến hoạt động Ngân hàng, kể cả việc quản lý tài sản, vốn đầu tư của tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo hợp đồng uỷ thác và đại lý.

Cung ứng dịch vụ bảo hiểm, kinh doanh bảo hiểm.

Cung ứng các dịch vụ: tư vấn tài chính tiền tệ; bảo quản tài sản có giá trị và các giấy tờ có giá.

Cơ cấu tổ chức của VietinBank KCN Hải Dương được mô tả theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của VietinBank KCN Hải Dương

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Vietinbank KCN Hải Dương)

Bộ máy hoạt động của VietinBank KCN Hải Dương được tổ chức gọn nhẹ, đảm bảo hiệu quả phù hợp với quy mô, địa bàn.

Ban Giám đốc Chi nhánh gồm Giám đốc và 3 Phó Giám đốc. Trong đó, Giám đốc Chi nhánh là người điều hành chung và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về toàn bộ hoạt động, kết quả kinh doanh

của Chi nhánh. Giám đốc quản lý chung hoạt động của Chi nhánh, trực tiếp phụ trách Phòng Tổ chức Hành chính và Phòng Khách hàng Doanh nghiệp. Các Phó Giám đốc là người giúp việc cho Giám đốc theo sự phân công và uỷ quyền, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về các công việc được phân công, uỷ quyền đó. Các Phó Giám đốc được phân công phụ trách các Phòng Nghiệp vụ và các Phòng Giao dịch. Phòng khách hàng doanh nghiệp là phòng chủ chốt của chi nhánh có 7 cán bộ trong đó gồm 1 Trưởng phòng, 1 phó phòng cùng 5 nhân viên, 100% cán bộ của phòng đều có trình độ đại học và trên đại học. Các cán bộ có thời gian công tác trong lĩnh vực Ngân hàng từ 2 năm trở lên, có năng lực kinh nghiệm trình độ chuyên môn cao, đã trải qua nhiều vị trí công việc tại các phòng ban trong chi nhánh.

2.1.3. Khái quát hoạt động kinh doanh của VietinBank KCN Hải Dương

Trong những năm qua, hoạt động kinh doanh của Vietinbank KCN Hải Dương gặp không ít khó khăn từ nền kinh tế và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các Ngân hàng khác trên địa bàn. Tuy nhiên, trong bối cảnh đó, nhờ sự chỉ đạo quyết liệt của Ban giám đốc Chi nhánh với chiến lược kinh doanh đúng hướng và sự nỗ lực của toàn thể cán bộ, nhân viên Chi nhánh nên những năm qua các mặt hoạt động của Chi nhánh nhìn chung vẫn được duy trì và tăng trưởng tương đối ổn định.

2.1.3.1. Công tác huy động vốn

Trong những năm qua, trước những diễn biến phức tạp của thị trường vốn và cạnh tranh gay gắt giữa các NHTM trên địa bàn, trong thời kỳ hội nhập kinh tế thế giới. Ban lãnh đạo VietinBank nói chung và VietinBank KCN Hải Dương nói riêng đã quán triệt trong toàn hệ thống coi công tác huy động vốn là một trong những nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu và xuyên suốt quá trình phát triển. Mặc dù có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các TCTD trên địa bàn trong việc thu hút khách hàng tiền gửi thông qua chính sách lãi suất huy động và các chương trình khuyến mại, chăm sóc khách hàng, hoạt động huy động vốn của Vietinbank KCN Hải Dương trong những năm qua đã đạt được những kết quả ấn tượng về quy mô, tốc độ tăng trưởng.

**Bảng 2.1: Kết quả huy động vốn của Vietinbank KCN Hải Dương
giai đoạn 2022 - 2024**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023			2024		
		Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước	Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước
Tổng vốn huy động	5.634	6.751	1.117	19,83	8.049	1.298	19,23
Huy động vốn bán lẻ	3.969	4.826	857	21,59	5.768	942	19,52
Huy động vốn bán buôn	1.665	1.925	260	15,62	2.281	356	18,49

(Nguồn: Báo cáo hoạt động kinh doanh năm 2022-2024, Vietinbank KCN Hải Dương)

Kết quả cho thấy, huy động vốn của Chi nhánh đã có sự tăng trưởng qua các năm. Cụ thể: Tổng vốn huy động năm 2022 đạt 5.634 tỷ đồng, đến năm 2024 đạt 8.149 tỷ đồng, đạt 110% kế hoạch đề ra. Điều này cho thấy, Chi nhánh đã có những thành công trong mở rộng huy động vốn. Cả huy động vốn bán lẻ và huy động vốn bán buôn đều ghi nhận sự tăng trưởng qua các năm.

Huy động vốn bán lẻ có xu hướng tăng từ 3.969 tỷ đồng tại năm 2022, năm 2023 đạt 4.826 tỷ đồng, tăng 21,59% so với năm 2022. Đến năm 2024 đạt 5.768 tỷ đồng, tăng 19,52% so với năm trước. Mặc dù giai đoạn 2022 – 2024 lãi suất huy động vốn có giảm so với giai đoạn trước nhưng thu nhập của người dân có sự tăng trưởng, nhu cầu gửi tiết kiệm trên thị trường cao nên huy động vốn bán lẻ của Chi nhánh vẫn có sự tăng trưởng ổn định.

Huy động vốn bán buôn cũng có sự tăng trưởng, năm sau cao hơn năm trước. Năm 2022, huy động vốn bán buôn đạt 1.665 tỷ đồng, đến năm 2024 đạt 2.281 tỷ đồng, tăng 37% so với năm 2022. Sở dĩ huy động vốn bán buôn có sự tăng trưởng mạnh mẽ là do Chi nhánh đã đạt mục tiêu tăng cường hoạt động huy động vốn, đặc biệt là huy động vốn từ nhóm KHDN. Chi nhánh đã chú trọng và sáng tạo trong việc áp dụng các chiến lược, biện pháp cụ thể để thu hút nguồn vốn. Đồng thời, việc áp dụng chính sách lãi suất linh hoạt và hấp dẫn đã giúp Chi nhánh

thu hút được nguồn vốn lớn và ổn định từ khách hàng. Để thu hút và giữ chân khách hàng, Chi nhánh đã triển khai các chiến dịch marketing chăm sóc khách hàng theo từng nhóm đối tượng, từ đó tối ưu hóa hiệu quả của các sản phẩm và dịch vụ huy động vốn. Các sản phẩm tiết kiệm đa dạng và linh hoạt như tiết kiệm lãi suất linh hoạt theo số dư, tiết kiệm tích lũy và tiết kiệm thả nổi đã thu hút sự quan tâm của đa dạng đối tượng khách hàng và mang lại kết quả tích cực cho Chi nhánh. Điều này giúp cho Chi nhánh đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững.

2.1.3.2. Hoạt động cho vay

Hoạt động cho vay luôn là hoạt động mang lại lợi nhuận lớn nhất cho các NHTM. Do đó, Vietinbank KCN Hải Dương luôn tìm các biện pháp phát triển hoạt động cho vay. Với chính sách cho vay hợp lý, linh hoạt, phù hợp với các đối tượng KHCN, KHDN trên địa bàn, cùng với chính sách chăm sóc khách hàng nhiệt tình, chu đáo, chất lượng dịch vụ ngày càng tăng, Chi nhánh đã đạt được kết quả đáng ghi nhận trong hoạt động cho vay.

**Bảng 2.2. Kết quả cho vay của Vietinbank KCN Hải Dương
giai đoạn 2022 - 2024**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023			2024		
		Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước	Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước
Tổng dư nợ	6.046	6.776	730	12,07	7.700	924	13,64
Dư nợ bán lẻ	3.875	4.155	280	7,23	4.505	350	8,42
Dư nợ bán buôn	2.171	2.621	450	20,73	3.195	574	21,90

(Nguồn: Báo cáo hoạt động kinh doanh năm 2022-2024, Vietinbank KCN Hải Dương)

Bảng 2.2 cho thấy, tổng dư nợ của Chi nhánh năm 2022 đạt 6.046 tỷ đồng, năm 2023 đạt 6.776 tỷ đồng, tăng 730 tỷ đồng, tức tăng 12,07% so với năm 2022. Đến năm 2024 đạt 7.700 tỷ đồng, tăng 924 tỷ đồng, tức tăng 13,64% so với năm 2023. Trong đó, dư nợ bán lẻ thường chiếm tỷ trọng lớn hơn dư nợ bán buôn. Tỷ

trọng dư nợ bán lẻ lần lượt qua 3 năm là: 64,09%, 61,32% và 58,51%. Còn lại là dư nợ bán buôn. Có thể thấy, dư nợ bán buôn đang tăng lên cả về giá trị tuyệt đối và giá trị tương đối. Năm 2022, dư nợ bán buôn đạt 2.171 tỷ đồng, chiếm 35,91%, đến năm 2024 đạt 3.195 tỷ đồng, chiếm 41,49%. Điều này có thể thấy mức độ tăng trưởng của dư nợ bán buôn đang ổn định và bền vững. Sự gia tăng dự kiến trong kế hoạch cho vay cho thấy Chi nhánh có kế hoạch mở rộng và phát triển hoạt động tín dụng, đồng thời đáp ứng nhu cầu vốn của khách hàng và thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh. Mặt khác, Hải Dương thuộc khu vực Đông Bắc Việt Nam, nằm trên tuyến Hành lang kinh tế Lạng Sơn - Hà Nội - Thành phố Hồ Chí Minh - Mộc Bài (thuộc Hành lang xuyên Á Nam Ninh - Singapore), tiếp giáp với Thủ đô Hà Nội và các tỉnh Bắc Ninh, Hải Dương, Lạng Sơn, Quảng Ninh, Thái Nguyên; liền kề “Tam giác kinh tế phát triển” Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh. Đây là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp trên địa bàn phát triển khá nhanh cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp tại Hải Dương hiện nay có nhiều đặc điểm thuận lợi cho việc phát triển hoạt động cho vay của các NHTM. Trước hết, tỉnh có hệ thống khu công nghiệp phát triển mạnh với sự hiện diện của nhiều doanh nghiệp FDI và tư nhân hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, chế biến, cơ khí, điện tử, tạo ra nhu cầu lớn về vốn đầu tư máy móc, nhà xưởng và nguyên vật liệu. Đồng thời, hệ sinh thái doanh nghiệp đa dạng, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), mang đến cơ hội mở rộng tín dụng với các sản phẩm linh hoạt phù hợp theo quy mô. Hải Dương cũng có vị trí địa lý thuận lợi, nằm trên trục giao thông quan trọng kết nối Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh, hỗ trợ tốt cho hoạt động xuất nhập khẩu, từ đó làm tăng nhu cầu về các dịch vụ tài trợ thương mại như tín dụng xuất khẩu, bao thanh toán hay thư tín dụng. Bên cạnh đó, môi trường đầu tư ổn định và chính sách hỗ trợ doanh nghiệp từ chính quyền địa phương cũng tạo điều kiện để ngân hàng yên tâm mở rộng hoạt động tín dụng. Ngoài ra, các doanh nghiệp tại đây thường có nhu cầu cao về vốn lưu động phục vụ sản xuất kinh doanh theo mùa vụ, giúp ngân hàng đẩy mạnh các sản phẩm tín dụng ngắn hạn và tín dụng quay vòng. Nhìn chung, Hải Dương là địa bàn tiềm năng để các ngân hàng thương mại phát triển hoạt động cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp.

2.1.3.3. Một số chỉ tiêu kết quả kinh doanh của Chi nhánh

Nhờ sự chỉ đạo tích cực, thường xuyên của Ban lãnh đạo chi nhánh cùng sự cố gắng nỗ lực của nhân viên mà mọi hoạt động kinh doanh đều ghi nhận sự tăng trưởng khả quan. Do đó, lợi nhuận của Chi nhánh cũng gia tăng theo thời gian.

**Bảng 2.3. Kết quả kinh doanh của Vietinbank KCN Hải Dương
giai đoạn 2022 - 2024**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022	2023			2024		
		Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước	Giá trị	+/- so với năm trước	% thay đổi so với năm trước
Doanh thu	426,27	504,35	78,08	18,32	581,62	77,27	15,32
Chi phí	209,79	242,93	33,14	15,80	270,88	27,95	11,51
LNTT	216,48	261,42	44,94	20,76	310,74	49,32	18,87

(Nguồn: Báo cáo hoạt động kinh doanh năm 2022-2024, Vietinbank KCN Hải Dương)

Bảng 2.3 cho thấy Chi nhánh có sự tăng trưởng ổn định và bền vững về doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Cụ thể, doanh thu năm 2023 đạt 504,35 tỷ đồng, tăng 78,08 tỷ đồng (18,32%) so với năm 2022. Sang năm 2024, doanh thu tiếp tục tăng lên 581,62 tỷ đồng, tăng thêm 77,27 tỷ đồng (15,32%) so với năm 2023. Mức tăng trưởng doanh thu qua hai năm phản ánh sự mở rộng hoạt động tín dụng, tăng trưởng quy mô huy động vốn cũng như sự phát triển của các sản phẩm dịch vụ ngân hàng khác như bảo lãnh, thanh toán quốc tế, tài trợ thương mại,... Đặc biệt, trong bối cảnh các khu công nghiệp tại Hải Dương đang phát triển nhanh chóng, với sự gia tăng của các doanh nghiệp FDI và tư nhân trong lĩnh vực sản xuất, nhu cầu vay vốn, bảo lãnh ngân hàng và thanh toán quốc tế tăng cao, giúp ngân hàng đẩy mạnh các hoạt động tạo thu nhập. Ngoài ra, chiến lược tiếp cận khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), đẩy mạnh số hóa dịch vụ ngân hàng và cải tiến quy trình xử lý tín dụng cũng góp phần tích cực trong việc gia tăng doanh thu.

Về chi phí, năm 2023 chi nhánh ghi nhận mức 242,93 tỷ đồng, tăng 33,14 tỷ đồng (15,80%) so với năm 2022. Đến năm 2024, chi phí tăng lên 270,88 tỷ đồng,

tức tăng 27,95 tỷ đồng (11,51%) so với năm trước. Mức tăng chi phí thấp hơn mức tăng doanh thu cho thấy ngân hàng đã cải thiện hiệu quả hoạt động, tận dụng được lợi thế quy mô và công nghệ để tiết giảm chi phí hoạt động. Nguyên nhân chính của việc chi phí tăng là do ngân hàng cần mở rộng đội ngũ nhân sự, đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, hệ thống công nghệ thông tin, đồng thời dành thêm chi phí cho hoạt động marketing và chăm sóc khách hàng trong giai đoạn cạnh tranh cao sau dịch COVID-19. Tuy nhiên, sự gia tăng này vẫn nằm trong tầm kiểm soát và hợp lý so với tốc độ tăng trưởng doanh thu.

Nhờ vào sự tăng trưởng mạnh mẽ của doanh thu và kiểm soát tốt chi phí, lợi nhuận trước thuế (LNTT) của chi nhánh tăng trưởng ấn tượng. Năm 2023, LNTT đạt 261,42 tỷ đồng, tăng 44,94 tỷ đồng (20,76%) so với năm 2022. Đến năm 2024, lợi nhuận đạt 310,74 tỷ đồng, tăng tiếp 49,32 tỷ đồng (18,87%) so với năm 2023. Đây là kết quả của việc ngân hàng không chỉ mở rộng quy mô tín dụng mà còn nâng cao chất lượng tài sản có, kiểm soát tốt nợ xấu và rủi ro tín dụng. Đồng thời, việc đa dạng hóa nguồn thu từ phí dịch vụ, bảo hiểm, và các sản phẩm ngân hàng số cũng góp phần tích cực vào tăng trưởng lợi nhuận.

Tóm lại, kết quả kinh doanh khả quan của Vietinbank KCN Hải Dương trong giai đoạn 2022 - 2024 là nhờ sự cộng hưởng giữa môi trường kinh tế thuận lợi tại địa phương, chiến lược phát triển khách hàng hợp lý, ứng dụng công nghệ và nâng cao hiệu quả quản trị chi phí. Đây là cơ sở quan trọng để chi nhánh tiếp tục duy trì đà tăng trưởng trong các năm tiếp theo.

2.2. Thực trạng Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương

2.2.1. Thực trạng hoạt động cho vay khách hàng doanh nghiệp tại Chi nhánh

2.2.1.1. Quy định chung về cho vay doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương

**** Các văn bản pháp lý về hoạt động cho vay KHDN***

Vietinbank KCN Hải Dương là một chi nhánh của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, hoạt động cho vay cũng như hoạt động kinh doanh của Chi

nhánh phải tuân thủ các quy định của Vietinbank, VietinBank KCN Hải Dương phải chủ động tìm kiếm các dự án sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khả thi, có khả năng hoàn trả nợ để cho vay và tự chịu trách nhiệm về quyết định cho vay của mình. Hiện nay, VietinBank KCN Hải Dương đang áp dụng một số các văn bản nghiệp vụ tín dụng đối với Khách hàng doanh nghiệp sau:

- Quyết định số 158/CS-HĐQT-NHCT-QLRR1 ngày 25/08/2023 và các văn bản sửa đổi, bổ sung của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành “Quy định về hoạt động cho vay đối với khách hàng” trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Quyết định số 148/CS-HĐQT-NHCT-QLRR1 ngày 25/08/2023 và các văn bản sửa đổi, bổ sung của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành “Quy định cụ thể mức thẩm quyền tín dụng và thẩm quyền về điều kiện tín dụng đối với khách hàng phi tổ chức tín dụng” trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Quyết định số 248/CS-HĐQT-NHCT-QLRR1 ngày 01/07/2024 và các văn bản sửa đổi, bổ sung của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành “Quy định cấp và quản lý giới hạn tín dụng đối với khách hàng doanh nghiệp và định chế tài chính phi tổ chức tín dụng” trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Quyết định số 80/SP-TGD-NHCT-KHDN4.2 ngày 29/10/2024 của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành Quy định sản phẩm cho vay dành cho khách hàng doanh nghiệp trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Quyết định số 03/SP-TGD-NHCT-KHDN4.2 ngày 07/12/2022 của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành “Quy định sản phẩm cho vay trung dài hạn đối với khách hàng doanh nghiệp siêu vi mô trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Công văn số 1837/TGD-NHCT-QLRR1+KHDN5+BL6 ngày 18/03/2024 của Tổng giám đốc Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc triển khai định hướng tín dụng trong giai đoạn hiện nay.

** Tiêu chí phân chia khách hàng theo quy mô*

Để triển khai cung cấp các khoản cho vay đối với doanh nghiệp, VietinBank KCN Hải Dương thực hiện theo quy định của Hội sở VietinBank về phân loại KHDN theo quy mô. Từ đó, Chi nhánh xây dựng kế hoạch phát triển sản phẩm và chính sách chăm sóc khách hàng cho phù hợp với đặc điểm, phân khúc từng khách hàng. KHDN của VietinBank KCN Hải Dương bao gồm KHDN lớn và khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Đối với những KHDN mà VietinBank có đầy đủ thông tin về tình hình tài chính của KHDN (có quan hệ tín dụng hoặc KHDN không có quan hệ tín dụng), tiêu chí phân khúc KHDN là doanh thu thuần bình quân và tổng giới hạn cấp tín dụng tại VietinBank.

Bảng 2.4. Tiêu thức phân loại KHDN khi có thông tin về tình hình tài chính

Phân khúc		Điều kiện
1. Doanh nghiệp vừa và nhỏ		Doanh thu thuần BQ ≤ 500 tỷ đồng và Tổng giới hạn cấp tín dụng tại Vietinbank ≤ 200 tỷ đồng.
Trong đó,	DN vừa	$200 \text{ tỷ đồng} < \text{DTT} \leq 500 \text{ tỷ đồng}$
	DN nhỏ	$50 \text{ tỷ đồng} < \text{DTT} \leq 200 \text{ tỷ đồng}$
	DN vi mô	$\text{DTT} \leq 50 \text{ tỷ đồng}$
2. Doanh nghiệp lớn		Những doanh nghiệp còn lại

(Nguồn: Phòng Khách hàng doanh nghiệp, Vietinbank KCN Hải Dương, 2024)

- Đối với những KHDN mà VietinBank không có đầy đủ thông tin về hoạt động kinh doanh của KHDN (bao gồm cả những KHDN có quan hệ tín dụng), tiêu chí phân khúc KHDN là số dư tiền gửi bình quân.

Bảng 2.5. Tiêu thức phân loại KHDN khi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Phân khúc		Điều kiện về số dư TG bình quân
1. Doanh nghiệp lớn		$> 50 \text{ tỷ đồng}$
2. Doanh nghiệp vừa và nhỏ		$\leq 50 \text{ tỷ đồng}$
Trong đó:	Doanh nghiệp vừa	$> 20 \text{ tỷ đồng}$

Phân khúc		Điều kiện về số dư TG bình quân
	Doanh nghiệp nhỏ	>5 tỷ đồng
	Doanh nghiệp vi mô	≤ 5 tỷ đồng

(Nguồn: Phòng Khách hàng doanh nghiệp, Vietinbank KCN Hải Dương, 2024)

* *Tiêu chí phân chia khách hàng theo quy mô:* Theo Quyết định số 799/2017/QĐ-HĐQT-NHCT9 ngày 03/10/2017 về việc sửa đổi lần 2 quy định thẩm quyền tín dụng trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam. Theo đó, đối với phân khúc khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), VietinBank KCN Hải Dương được phép cấp tín dụng tối đa 40 tỷ đồng. Đối với những khách hàng DNVVN thỏa mãn các điều kiện vay vốn của Chi nhánh vay với số tiền cao hơn 40 tỷ đồng thì phải trình Hội sở chính và phê duyệt theo phân cấp dư nợ vay trình.

* *Căn cứ xếp hạng tín dụng doanh nghiệp*

VietinBank KCN Hải Dương căn cứ vào các quy định của Hội sở và theo các văn bản sau:

- Quyết định số 2304/2014/QĐ-TGĐ-NHCT9 ngày 30/09/2014 của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam về việc Quy trình chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng doanh nghiệp.

- Quyết định số 680/2015/QĐ-HĐQT-NHCT35 ngày 15/04/2015 của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam về việc Ban hành Quy trình nhận bảo đảm cấp tín dụng trong hệ thống Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

- Quyết định số 429/2016/QĐ-TGĐ-NHCT35 ban hành ngày 22/03/2016 của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam về việc sửa đổi lần thứ 1 Quy trình chấm điểm và xếp hạng tín dụng khách hàng doanh nghiệp.

Điểm dựa trên chỉ tiêu tài chính: Căn cứ vào số liệu trong các báo cáo tài chính của doanh nghiệp, tiến hành cho điểm đối với các chỉ tiêu tài chính của doanh nghiệp theo 4 nhóm chỉ tiêu: nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng thanh toán, nhóm chỉ tiêu phản ánh cơ cấu nguồn vốn, nhóm chỉ tiêu phản ánh hiệu suất hoạt động, nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời. Tỷ trọng của mỗi chỉ tiêu tài chính đối với từng loại hình doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp và ngành nghề kinh tế là khác nhau.

Đồng thời, Chi nhánh căn cứ vào các chỉ tiêu phi tài chính như: Khả năng trả nợ của khách hàng; trình độ quản lý và môi trường nội bộ; quan hệ với các tổ chức tín dụng khác và quan hệ với ngân hàng; các nhân tố ảnh hưởng đến ngành; các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Chi nhánh chấm điểm để xếp hạng khách hàng.

Tổng điểm xếp hạng của KHDN = Điểm chỉ tiêu tài chính x trọng số phần tài chính + Điểm chỉ tiêu phi tài chính x trọng số phần phi tài chính

Căn cứ tổng điểm, khách hàng doanh nghiệp được xếp vào một trong 16 hạng tương ứng với mức độ rủi ro từ thấp đến cao, từ đó phân loại nợ chi tiết được các khách hàng, chi tiết theo bảng 2.6:

Bảng 2.6. Thang xếp hạng tín dụng KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương

Tổng số điểm	Xếp hạng	Phân loại rủi ro	Phân loại nợ
94 - 100	AAA	Rủi ro rất thấp	Nhóm 1
88 - dưới 94	AA+	Rủi ro rất thấp	Nhóm 1
83 - dưới 88	AA	Rủi ro tương đối thấp	Nhóm 1
78 - dưới 83	A+	Rủi ro tương đối thấp	Nhóm 1
73 - dưới 78	A	Rủi ro tương đối thấp	Nhóm 1
70 - dưới 73	BBB	Rủi ro thấp	Nhóm 2
67 - dưới 70	BB+	Rủi ro thấp	Nhóm 2
64 - dưới 67	BB	Rủi ro thấp	Nhóm 2
62- dưới 64	B+	Rủi ro thấp	Nhóm 2
60 - dưới 62	B	Rủi ro trung bình	Nhóm 3
58 - dưới 60	CCC	Rủi ro trung bình	Nhóm 3
54 - dưới 58	CC+	Rủi ro trung bình	Nhóm 3
51 - dưới 54	CC	Rủi ro trung bình	Nhóm 3
48 - dưới 51	C+	Rủi ro cao	Nhóm 4
45 - dưới 48	C	Rủi ro cao	Nhóm 4
Dưới 45	D	Rủi ro rất cao	Nhóm 5

Nguồn: Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ của VietinBank

** Quy định về mức cho vay*

Mức cho vay đối với KHDN được Chi nhánh xác định trên cơ sở: nhu cầu thực tế, khả năng hoàn trả của khách hàng và không vượt quá tỷ lệ tín dụng đối với từng loại TSDB. Một số sản phẩm của VietinBank quy định mức cấp tín dụng tối đa với một khách hàng như Bảng 2.7:

Bảng 2.7: Trích quy định mức cho vay KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương

Nhóm khách hàng	Chính sách áp dụng
AAA, AA	Tín dụng dự án: $\leq 85\%$ Tổng vốn đầu tư Tín dụng vốn lưu động, bảo lãnh: theo hạn mức
A	Tín dụng dự án: $\leq 83\%$ Tổng vốn đầu tư Tín dụng vốn lưu động, bảo lãnh: theo hạn mức
BBB	Tín dụng dự án: $\leq 80\%$ Tổng vốn đầu tư Tín dụng vốn lưu động, bảo lãnh: xem xét áp dụng theo hạn mức, khuyến khích cấp tín dụng theo món
BB	Tín dụng y dự án: không khuyến khích; trường hợp cần thiết: vốn chủ sở hữu $\geq 25\%$ tổng vốn đầu tư Tín dụng vốn lưu động, bảo lãnh: hạn chế áp dụng theo hạn mức, chủ yếu cấp tín dụng theo món
B, CCC, CC	Rút dần dư nợ: cấp tín dụng tạo nguồn thu trả nợ Dư nợ tín dụng ko vượt 80% số thu nợ
C, D	Không cấp tín dụng mới

Nguồn: Quyết định 550/2017/QĐ-TGD-NHCT35, QĐ 552/2017/QĐ-TGD-NHCT35, VietinBank

2.2.1.2. Một số sản phẩm cho vay doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương

Hiện nay, Vietinbank KCN Hải Dương đã và đang triển khai các sản phẩm cho vay doanh nghiệp gồm:

- Cho vay ngắn hạn:

+ Đồng hành cùng khách hàng doanh nghiệp từ cuối năm 2019 theo công văn 6121/TGD-NHCT56+6+3 ngày 30/08/2019

+ Chương trình ưu đãi dành cho các doanh nghiệp ngành thương mại, phân phối theo Công văn số 8560/TGD-NHCT56+3 ngày 28/06/2017.

- Cho vay trung dài hạn:

+ Chương trình cho vay trung dài hạn VNĐ lãi suất cố định theo Công văn 11573/TGD - NHCT 56+3 ngày 20/12/2018

2.2.1.3. Kết quả cho vay doanh nghiệp của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương

Với nền khách hàng doanh nghiệp lớn tập trung trong các khu công nghiệp, cụm công nghiệp, các doanh nghiệp vệ tinh bên ngoài, Chi nhánh có điều kiện thuận lợi để mở rộng dư nợ cho vay KHDN.

Bảng 2.8: Tình hình dư nợ cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022		2023		2024		2023/2022		2024/2023	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	+/-	%	+/-	%
Dư nợ cho vay KHDN	2.171	100	2.621	100	3.195	100	450	20,72	574	21,90
1. Phân theo quy mô khách hàng										
- Doanh nghiệp bán lẻ	844	38,88	1.032	39,37	770	24,12	188	22,27	-262	-25,39
- Doanh nghiệp bán buôn	1.327	61,12	1.589	60,63	2.425	75,88	262	19,74	836	62,61
2. Phân theo ngành										
- Nông nghiệp	74	3,41	164	6,27	170	5,31	90	121,62	6	3,66
- Công nghiệp	834	38,40	1.190	45,41	1.540	48,21	356	42,68	350	29,41
- Thương mại	698	32,15	825	31,46	1025	32,08	127	18,19	200	24,24
- Xây dựng	565	26,04	442	16,86	460	14,40	- 123	-21,76	18	4,07
3. Phân theo thời hạn										
- Ngắn hạn	1.464	67,43	2.040	77,83	2.551	79,85	576	39,34	511	25,05
- Trung và dài hạn	707	32,57	581	22,17	644	20,15	- 126	-17,82	63	10,84
4. Theo nhóm nợ										
- Nợ đủ tiêu chuẩn	2.123	97,80	2.575	98,24	3.153	98,68	1.194	34,37	1.424	30,51
- Nợ quá hạn	48	2,20	46	1,76	42	1,32	-2	-4,17	-4	-8,69
Trong đó:										
- Nợ xấu	22	1,02	23	0,88	6	0,19	1	4,55	-17	-73,91

(Nguồn: Báo cáo hoạt động năm của Vietinbank KCN Hải Dương, 2024)

Dựa vào bảng số liệu về tình hình dư nợ cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương giai đoạn 2022 - 2024, có thể thấy sự tăng trưởng rõ rệt về dư nợ qua các năm, phản ánh hiệu quả phát triển cho vay và sự phát triển của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh.

Theo quy mô khách hàng, dư nợ cho vay KHDN bán buôn chiếm tỷ trọng lớn và có xu hướng tăng mạnh. Cụ thể, từ 1.327 tỷ đồng năm 2022, dư nợ nhóm này tăng lên 1.589 tỷ đồng năm 2023 và tiếp tục tăng mạnh lên 2.425 tỷ đồng năm 2024, tương đương mức tăng 836 tỷ đồng trong năm 2024 (tăng 62,61% so với năm 2023). Điều này cho thấy Chi nhánh đang tập trung phát triển cho vay với nhóm doanh nghiệp lớn, có năng lực tài chính tốt, đặc biệt trong lĩnh vực cung ứng và phân phối. Ngược lại, dư nợ với doanh nghiệp bán lẻ sau khi tăng từ 844 tỷ đồng (2022) lên 1.032 tỷ đồng (2023) thì lại giảm xuống 770 tỷ đồng năm 2024 (giảm 25,39%). Nguyên nhân do nhóm doanh nghiệp bán lẻ chịu nhiều ảnh hưởng từ áp lực thị trường, sức tiêu dùng suy giảm hoặc ngân hàng chủ động siết tín dụng với nhóm rủi ro cao hơn.

Theo ngành, dư nợ cho vay ngành công nghiệp tại Chi nhánh liên tục tăng mạnh từ 834 tỷ đồng (2022) lên 1.190 tỷ đồng (2023) và đạt 1.540 tỷ đồng (2024), chiếm tới gần 50% tổng dư nợ. Mức tăng 350 tỷ đồng năm 2024 (29,41%) phản ánh sự phát triển mạnh mẽ của các khu công nghiệp và doanh nghiệp sản xuất tại Hải Dương. Tương tự, ngành thương mại cũng có sự tăng trưởng đều, đặc biệt thương mại tăng 24,24% trong năm 2024. Trong khi đó, dư nợ cho vay ngành xây dựng và ngành nông nghiệp chiếm tỷ trọng khá thấp trong tổng dư nợ. Dư nợ ngành xây dựng lại có xu hướng giảm, giảm từ 565 tỷ đồng (2022) xuống 460 tỷ đồng (2024), cho thấy ngân hàng đang hạn chế cho vay vào lĩnh vực có rủi ro cao do biến động thị trường bất động sản và đầu tư công.

Theo thời hạn vay, dư nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng cao nhất (trên 77%) và tăng mạnh từ 2.040 tỷ đồng (2023) lên 2.551 tỷ đồng (2024), tức tăng 25,05%. Đây là dấu hiệu cho thấy nhu cầu vốn lưu động phục vụ sản xuất kinh doanh ngắn hạn tăng cao, phù hợp với hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ngược lại, dư nợ trung và dài hạn chỉ tăng nhẹ trong năm 2024 (10,84%), thể hiện sự thận trọng của

ngân hàng trong việc cho vay đầu tư dài hạn, do tính chất rủi ro và chu kỳ thu hồi vốn dài hơn.

Về chất lượng cho vay, dư nợ thuộc nhóm nợ đủ tiêu chuẩn luôn chiếm tỷ trọng rất cao (trên 98%) và tăng mạnh từ 2.575 tỷ đồng (2023) lên 3.153 tỷ đồng (2024), cho thấy chất lượng tín dụng được cải thiện rõ rệt. Nợ quá hạn giảm nhẹ và nợ xấu giảm đáng kể từ 0,88 tỷ đồng xuống chỉ còn 0,19 tỷ đồng năm 2024 (giảm 73,91%), phản ánh hiệu quả trong công tác thẩm định tín dụng, giám sát và xử lý rủi ro của chi nhánh.

Như vậy, Vietinbank KCN Hải Dương đã đạt được kết quả tích cực trong hoạt động cho vay KHDN với dư nợ tăng đều, cơ cấu khách hàng và ngành nghề được điều chỉnh hợp lý, đồng thời duy trì chất lượng tín dụng ở mức tốt. Những kết quả này xuất phát từ sự phát triển kinh tế - công nghiệp của Hải Dương, cùng với chiến lược tín dụng phù hợp, chú trọng hiệu quả và an toàn.

2.2.2. Thực trạng quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp

2.2.2.1. Xây dựng kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp

Quá trình lập kế hoạch cho vay KHDN bao gồm: nghiên cứu chiến lược cho vay, chính sách cho vay của Hội sở, phân tích môi trường cho vay, thực trạng kết quả cho vay của đơn vị,...

CBQL (trưởng Phòng quản lý cho vay KHDN) thực hiện lập kế hoạch cho vay KHDN thuộc phân khúc mình quản lý. Sau đó, PGĐ chi nhánh thực hiện tổng hợp thành kế hoạch cho vay KHDN của cả Chi nhánh trong từng năm kế hoạch. Các bước thực hiện cụ thể như sau:

a, Nhận chỉ tiêu cho vay KHDN được Hội sở giao và phân tích chính sách, định hướng cho vay KHDN của Hội sở.

Hàng năm, Hội sở chính của Vietinbank sẽ giao xuống cho từng chi nhánh các chỉ tiêu chủ yếu liên quan đến hoạt động cho vay KHDN. Những chỉ tiêu này bao gồm mức tăng trưởng dư nợ, huy động vốn, tỷ lệ nợ xấu, thu hồi nợ đã xử lý rủi ro, doanh thu từ dịch vụ,... Các chỉ tiêu này thường được xác định dựa trên kết quả hoạt động của chi nhánh trong năm trước và tình hình kinh tế vĩ mô hiện tại.

Sau khi tiếp nhận các chỉ tiêu từ Hội sở, Chi nhánh có trách nhiệm phân tích sâu các chính sách và định hướng cho vay KHDN được ban hành. Chính sách cho vay thường được xây dựng phù hợp với định hướng phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia trong từng giai đoạn, đồng thời vẫn đảm bảo hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh và tăng trưởng bền vững của Vietinbank.

Trên cơ sở các định hướng từ Hội sở, Vietinbank KCN Hải Dương tiến hành đánh giá tiềm năng thị trường tại địa phương, phân tích các yếu tố nội tại của đơn vị cũng như tổng kết hiệu quả hoạt động cho vay KHDN trong năm trước. Từ đó, Chi nhánh xác định mục tiêu phát triển phù hợp, nhận diện các sản phẩm cho vay KHDN có thể mạnh và xây dựng chiến lược cho vay cụ thể. Quá trình này giúp đảm bảo hoạt động cho vay KHDN được thực hiện một cách linh hoạt, sát với điều kiện thực tế và phù hợp với nhu cầu của từng khu vực chi nhánh đang hoạt động.

b, Phân tích môi trường kinh doanh và nội tại của chi nhánh

Việc phân tích môi trường kinh doanh và nội tại của chi nhánh là bước quan trọng nhằm xây dựng chiến lược cho vay KHDN phù hợp. Môi trường kinh doanh bao gồm cả yếu tố vĩ mô và vi mô. Về mặt vĩ mô, tỉnh Hải Dương đã có bước phát triển kinh tế rõ nét trong giai đoạn 2022 - 2024. Năm 2022, tốc độ tăng trưởng kinh tế (GRDP) đạt 8,16%, xếp thứ 13 cả nước. Đến năm 2024, GRDP tăng lên 10,2%, đứng thứ 6/63 tỉnh, thành phố trong cả nước và thứ 3/11 tỉnh, thành phố thuộc vùng đồng bằng sông Hồng. Môi trường chính trị - pháp luật cũng ngày càng ổn định và thuận lợi khi chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) năm 2023 tăng 15 bậc so với năm 2022, lên vị trí 17/63 tỉnh, thành phố. Đồng thời, việc đẩy mạnh chuyển đổi số và đầu tư hạ tầng công nghệ đã tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng phát triển các dịch vụ ngân hàng số hiện đại.

Về mặt vi mô, tình hình doanh nghiệp trên địa bàn khá sôi động, Hải Dương có khoảng 20.586 doanh nghiệp đang hoạt động, giảm nhẹ so với 20.820 doanh nghiệp năm 2023. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp mới thành lập trong 7 tháng đầu năm 2024 đạt 1.177 doanh nghiệp với tổng vốn đăng ký 9.310 tỷ đồng, tăng so với cùng kỳ năm trước, cho thấy nhu cầu vốn đầu tư và tín dụng tiếp tục tăng. Môi trường cạnh tranh cũng được cải thiện đáng kể khi chỉ số cạnh tranh bình đẳng của

Hải Dương năm 2023 đạt 6,62 điểm, đứng đầu vùng Đồng bằng sông Hồng.

Về môi trường nội tại, Vietinbank KCN Hải Dương đã phát huy được lợi thế trong việc phát triển hoạt động cho vay KHDN, đặc biệt là với các doanh nghiệp công nghiệp và thương mại phù hợp với cơ cấu kinh tế của tỉnh. Việc duy trì chất lượng cho vay ổn định, nắm bắt chính sách từ Hội sở, kết hợp phân tích thị trường thực tiễn đã giúp Chi nhánh xây dựng và thực hiện hiệu quả kế hoạch cho vay KHDN theo từng giai đoạn.

c, Xác định mục tiêu cho vay KHDN

Thông thường, mục tiêu cho vay đối với KHDN của Chi nhánh được xây dựng dựa trên kết quả thực hiện trong năm trước, kết hợp với tỷ lệ tăng trưởng dự kiến trong năm kế hoạch, sao cho phù hợp với bối cảnh kinh tế và các yếu tố môi trường kinh doanh hiện hành. Trong giai đoạn 2022 - 2024, VietinBank KCN Hải Dương đã cụ thể hóa kế hoạch cho vay KHDN thông qua các chỉ tiêu định lượng rõ ràng, trọng tâm là dư nợ cho vay đối với từng phân khúc doanh nghiệp. Các chỉ tiêu này được phân chia chi tiết cho từng nhóm khách hàng như doanh nghiệp bán buôn và doanh nghiệp bán lẻ, gắn liền với nhiệm vụ của từng phòng ban kinh doanh. Bên cạnh mục tiêu tăng trưởng về quy mô tín dụng, Chi nhánh cũng đặt ra định hướng nâng cao chất lượng cho vay, thể hiện qua việc kiểm soát chặt chẽ tỷ lệ nợ xấu trong toàn bộ danh mục tín dụng doanh nghiệp.

**Bảng 2.9. Kế hoạch cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương
giai đoạn 2022 - 2024**

Đơn vị: tỷ đồng

Chỉ tiêu	2022		2023		2024	
	Kế hoạch	Tăng trưởng	Kế hoạch	Tăng trưởng	Kế hoạch	Tăng trưởng
Tổng dư nợ KHDN	2.800	15%	3.300	18%	4.100	24%
Dư nợ bán lẻ	900	13%	1.035	15%	1.250	21%
Dư nợ bán buôn	1.900	17%	2.265	19%	2.850	26%
Tỷ lệ nợ xấu	Dưới 1,2%		Dưới 0,8%		Dưới 0,5%	

(Nguồn: Báo cáo hoạt động năm của Vietinbank KCN Hải Dương, 2024)

Trong giai đoạn 2022 - 2024, VietinBank KCN Hải Dương đặt ra mục tiêu mở rộng hoạt động cho vay đối với KHDN, đặc biệt chú trọng vào hai nhóm khách hàng chính là doanh nghiệp bán buôn và bán lẻ. Kế hoạch dư nợ cho vay tăng trưởng mạnh qua từng năm, từ 2.800 tỷ đồng năm 2022 lên 3.300 tỷ đồng năm 2023 (tăng 18%) và đạt 4.100 tỷ đồng vào năm 2024 (tăng 24%). Trong đó, dư nợ cho vay doanh nghiệp bán buôn được xác định là trọng tâm phát triển, với mức tăng trưởng ấn tượng lần lượt là 19% và 26% trong hai năm 2023 và 2024, phản ánh định hướng mở rộng quy mô tín dụng đối với các khách hàng có hoạt động kinh doanh lớn và ổn định hơn. Dư nợ cho vay bán lẻ cũng tăng đều với tốc độ lần lượt là 15% và 21%, thể hiện sự quan tâm đến phân khúc khách hàng vừa và nhỏ.

Bên cạnh mục tiêu tăng trưởng dư nợ, Chi nhánh còn đặt ra chỉ tiêu kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng với tỷ lệ nợ xấu giảm dần qua các năm, từ mức dưới 1,2% năm 2022 xuống còn dưới 0,8% năm 2023 và tiếp tục phấn đấu đạt mức dưới 0,5% vào năm 2024. Điều này cho thấy nỗ lực trong việc nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro tín dụng và bảo đảm an toàn trong hoạt động cho vay.

Tuy nhiên, quá trình xây dựng kế hoạch vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định. Cụ thể, việc phân tích chưa toàn diện các yếu tố quan trọng như môi trường cạnh tranh, xu hướng và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp trên địa bàn, hay các yếu tố kinh tế vĩ mô có ảnh hưởng đến khả năng vay và trả nợ. Do đó, đã xảy ra tình trạng chênh lệch đáng kể giữa số liệu kế hoạch và thực tế thực hiện trong năm 2024, khi con số thực tế thấp hơn đáng kể so với kế hoạch đã đặt ra. Ngoài ra, kế hoạch cũng chưa được cụ thể hóa theo các tiêu chí như dư nợ theo ngành nghề, theo thời hạn vay, hay chỉ tiêu về biên lợi nhuận tín dụng (NIM), điều này ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát và điều hành hiệu quả hoạt động cho vay doanh nghiệp trong thực tiễn.

d, Lập phương án cho vay KHDN

Trong giai đoạn 2022 - 2024, VietinBank KCN Hải Dương đã chủ động xây dựng kế hoạch và triển khai nhiều giải pháp hỗ trợ cho vay phù hợp nhằm kịp thời cung ứng nguồn vốn cho doanh nghiệp phục hồi, duy trì và phát triển hoạt động sản

xuất kinh doanh sau những biến động của thị trường. Kế hoạch cho vay KHDN được thiết lập theo đúng định hướng điều hành từ Hội sở, đồng thời được cụ thể hóa theo từng phân khúc khách hàng tiềm năng và phù hợp với bối cảnh kinh tế từng thời kỳ.

Chi nhánh đã tổ chức các chiến dịch cho vay KHDN theo đợt, thường gắn liền với các chương trình ưu đãi về lãi suất, phí dịch vụ và sản phẩm tài chính hỗ trợ, giúp doanh nghiệp tiếp cận vốn dễ dàng hơn. Trong chiến lược tiếp cận khách hàng, VietinBank KCN Hải Dương xác định rõ nhóm khách hàng mục tiêu gồm các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong các khu công nghiệp (KCN), cụm công nghiệp (CCN) trên địa bàn. Đây là nhóm được ưu tiên trong việc giới thiệu các sản phẩm cho vay KHDN và hưởng chính sách ưu đãi nhằm thúc đẩy sự phát triển chung của khu vực công nghiệp.

Bên cạnh đó, phương án cho vay KHDN cũng được cụ thể hóa theo từng đơn vị nội bộ. Chi nhánh đã phân công rõ ràng trách nhiệm cho từng phòng ban trong việc thực hiện kế hoạch tăng trưởng dư nợ cho vay KHDN, đồng thời đề xuất phương án phân bổ KPI về dư nợ, tỷ lệ giải ngân và quản lý nợ xấu. Ngoài ra, kế hoạch triển khai các đợt khuyến mại cũng được xây dựng, với tần suất trung bình mỗi năm hai đợt, tập trung vào các thời điểm cao điểm nhu cầu vốn như đầu năm hoặc giữa năm tài chính.

Tuy nhiên, thực tiễn triển khai vẫn còn bộc lộ một số hạn chế. Cụ thể, kế hoạch cho vay KHDN chưa được cụ thể hóa đầy đủ theo từng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh hoặc đặc điểm địa bàn. Mỗi khu vực có đặc thù khách hàng và chu kỳ sản xuất khác nhau, song Chi nhánh vẫn chưa có chiến lược cho vay đủ linh hoạt để đáp ứng nhu cầu đa dạng này. Bên cạnh đó, các kế hoạch liên quan đến nguồn lực triển khai - như kế hoạch huy động vốn đi kèm, nhân sự chuyên trách từng phân khúc, hay chiến lược marketing sản phẩm cho vay vẫn còn thiếu tính dự trù và chưa đồng bộ với kế hoạch tín dụng tổng thể. Điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch, đặc biệt trong những giai đoạn có áp lực cạnh tranh cao hoặc nhu cầu vốn tăng đột biến.

đ, Phê duyệt kế hoạch

Kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp được Phó Giám đốc Chi nhánh xây dựng và trình lên Giám đốc để xem xét, chỉnh sửa nếu cần và phê duyệt chính thức trước ngày 20/12 của năm báo cáo. Ngay sau khi được thông qua, kế hoạch sẽ được phổ biến kịp thời đến toàn bộ các phòng ban, đơn vị trực thuộc và phòng giao dịch thông qua hệ thống truyền thông nội bộ, đặc biệt là email.

Quy trình triển khai kế hoạch được tổ chức một cách bài bản và chặt chẽ, nhằm bảo đảm tính minh bạch và nâng cao hiệu quả thực thi. Việc phổ biến kế hoạch đến toàn thể cán bộ, nhân viên giúp đảm bảo rằng mọi cá nhân trong Chi nhánh đều nắm bắt rõ các mục tiêu, định hướng và chiến lược phát triển tín dụng trong năm. Qua đó, tạo tiền đề cho sự đồng thuận, chủ động và phối hợp tích cực giữa các bộ phận trong quá trình thực hiện, góp phần vào thành công chung trong hoạt động kinh doanh của đơn vị.

2.2.2.2. Tổ chức triển khai kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp

a, Tổ chức bộ máy thực hiện cho vay KHDN:

Tới nay, cơ cấu tổ chức bộ máy thực hiện cho vay KHDN của Chi nhánh về cơ bản đã được hình thành, tổ chức theo đúng hướng dẫn của Hội sở. Cho vay KHDN là nhiệm vụ chủ yếu của Phòng quản lý cho vay KHDN, Phòng Quản lý rủi ro, Phòng Quản trị tín dụng, Phòng giao dịch, nhưng các phòng ban khác (Phòng Khách hàng FDI, Phòng Khách hàng ưu tiên;..) vẫn có sự phối hợp thực hiện bán chéo sản phẩm hoặc tham gia kiểm soát.

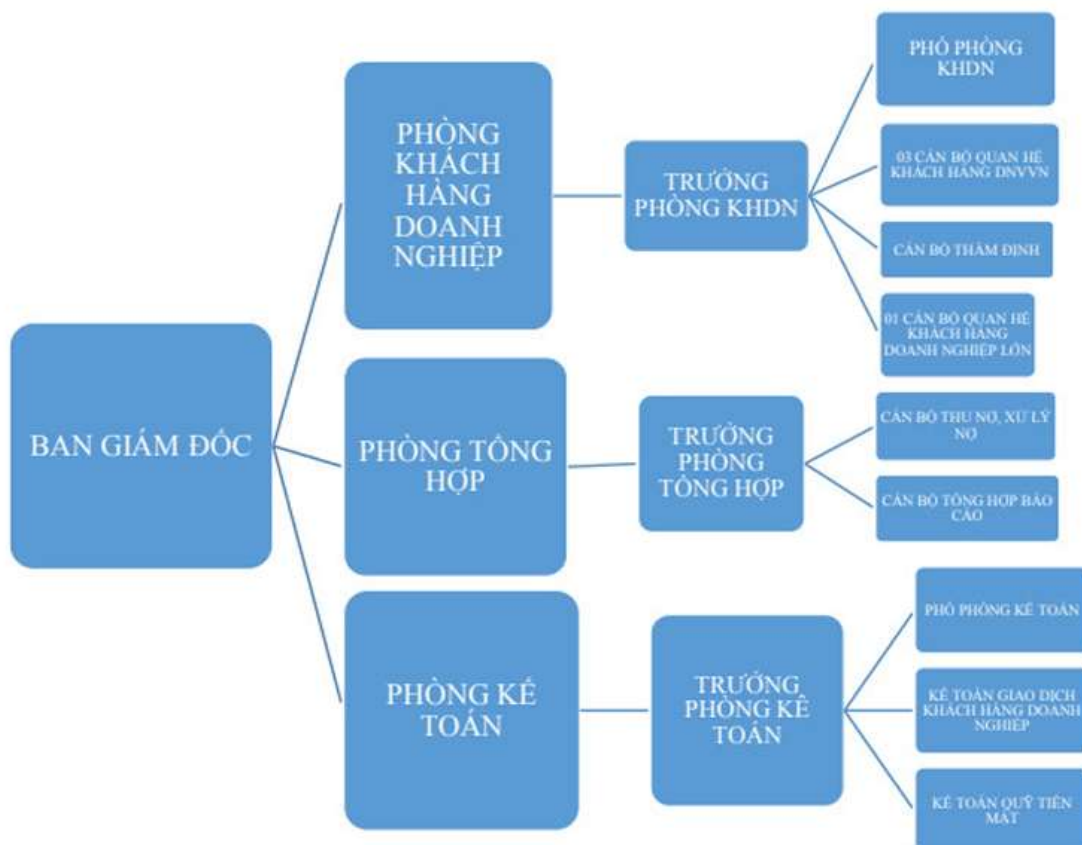
- Giám đốc: Là người đứng đầu của chi nhánh, có trách nhiệm nghiên cứu và tổ chức triển khai các hoạt động liên quan đến nghiệp vụ cho vay KHDN. Giám đốc là người ký quyết định về kế hoạch, chính sách cho vay KHDN, phê duyệt các chương trình về lãi suất, truyền thông, chăm sóc khách hàng, phê duyệt tín dụng theo đúng thẩm quyền hạn mức phê duyệt tín dụng. Giám đốc cũng là người phê

- Bộ phận kinh doanh: Phòng khách hàng doanh nghiệp với chức năng kinh doanh, phát triển mảng khách hàng doanh nghiệp. Phòng gồm có trưởng phòng phòng khách hàng doanh nghiệp phụ trách các công việc chung của phòng và có 1 phó phòng phòng khách hàng doanh nghiệp giúp đỡ cho trưởng phòng quản lý các

công việc được trưởng phòng giao. Có 5 cán bộ trực tiếp phụ trách mảng KHDN

- Bộ phận quản lý RRTD ở đây là phòng tổng hợp thực hiện việc đánh giá, phân tích và giám sát mọi rủi ro có thể phát sinh trong hoạt động cho vay nói chung cũng như hoạt động cho vay KHDN nhằm hạn chế RRTD nằm trong ngưỡng có thể chấp nhận được cho chi nhánh. Phòng gồm có trưởng phòng phòng tổng hợp phụ trách chung công việc của phòng và có 2 cán bộ chuyên xử lý nợ rủi ro, lập báo cáo đánh giá chung các công việc chung của chi nhánh.

- Bộ phận tác nghiệp ở đây chủ yếu là phòng kế toán với chức năng là thực hiện các tác nghiệp liên quan đến số liệu, thực hiện các giao dịch trên hệ thống, đảm bảo số liệu trên hệ thống khớp đúng với số liệu trên hồ sơ, trực tiếp giao dịch với khách hàng. Đồng thời cất giữ hồ sơ đầy đủ và an toàn theo đúng quy định trong quy trình tín dụng của Vietinbank.



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ quản lý cho vay KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Vietinbank KCN Hải Dương)

Bảng 2.10. Kết quả cần đạt được trong cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương với từng vị trí

Công việc triển khai KH cho vay	Bộ phận	Trách nhiệm	Kết quả cần đạt
Phát triển dư nợ cho vay	Cán bộ tín dụng	Hoàn thành chỉ tiêu được giao	90% chỉ tiêu được giao đầu năm
Hỗ trợ nghiệp vụ và hồ sơ cho vay	Cán bộ tín dụng, cán bộ quản lý nợ	Soạn thảo hồ sơ, hợp đồng tín dụng, triển khai các công tác giải ngân thu nợ, nhập tài sản theo đúng quy trình	Đảm bảo SLA theo quy định
Thực hiện nghiệp vụ giao dịch, chuyển và nộp tiền	Giao dịch viên	Thực hiện nghiệp vụ tại sàn	Đảm bảo tính đúng đắn của các bút toán, thời gian xử lý nhanh

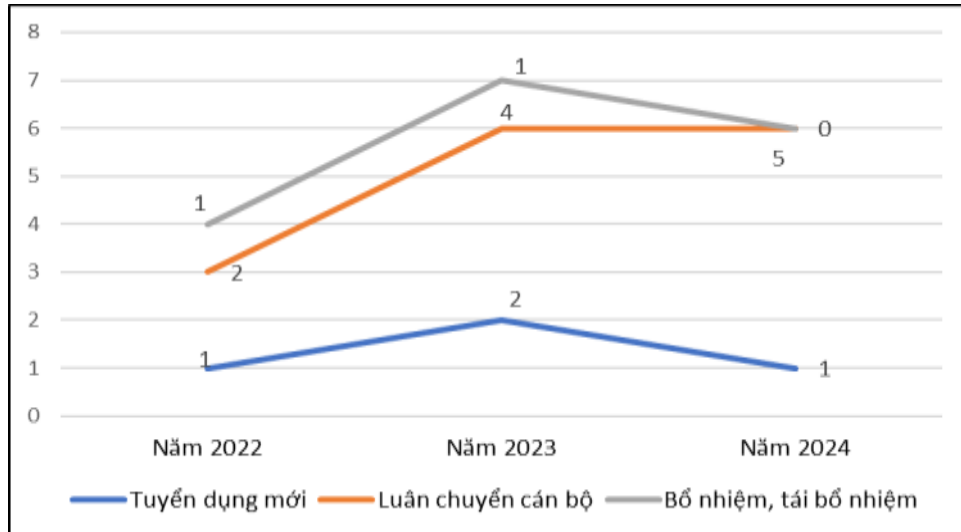
(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Vietinbank KCN Hải Dương)

Chỉ tiêu cho vay được phân bổ đến từng đơn vị theo từng năm, quý, tháng để đảm bảo tính minh bạch và công bằng. Việc giao chỉ tiêu được thực hiện kịp thời và hiệu quả, tạo động lực cho cán bộ công nhân viên và các đơn vị kinh doanh phấn đấu hoàn thành kế hoạch đã xây dựng. Ngoài ra, việc tổ chức các hoạt động thi đua và khen thưởng cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả công tác cho vay KHDN. Chi nhánh đã tạo ra chính sách khen thưởng kịp thời cho những phòng ban và cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác cho vay KHDN. Điều này không chỉ tạo động lực cho nhân viên mà còn thúc đẩy sự cạnh tranh lành mạnh và nâng cao hiệu suất làm việc.

b, Đảm bảo nhân lực cho vay KHDN

Nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng về quy mô dư nợ và số lượng khách hàng doanh nghiệp mới phát sinh, Vietinbank KCN Hải Dương đã chủ động đảm bảo nhân lực cho bộ phận cho vay KHDN thông qua các hoạt động tuyển dụng, luân chuyển và bổ nhiệm cán bộ một cách linh hoạt qua các năm. Cụ thể, trong năm 2023, thời điểm có mức điều chỉnh nhân sự cao nhất, Chi nhánh đã tiến hành tuyển dụng mới 2 cán bộ, tăng gấp đôi so với năm 2022 và 2024. Song song với đó, công

tác luân chuyển cán bộ cũng được đẩy mạnh, với số lượt luân chuyển tăng từ 2 người năm 2022 lên 4 người năm 2023, và tiếp tục duy trì ở mức cao (5 người) trong năm 2024.



Biểu đồ 2.1: Đảm bảo số lượng nhân lực trong bộ máy cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Vietinbank KCN Hải Dương)

Đặc biệt, hoạt động bổ nhiệm và tái bổ nhiệm cán bộ giữ vai trò then chốt trong chiến lược nhân sự của Chi nhánh, khi đạt đỉnh với 7 trường hợp vào năm 2023, trước khi giảm mạnh xuống còn 0 trường hợp trong năm 2024 - phản ánh giai đoạn củng cố bộ máy sau khi đã ổn định về tổ chức.

Bên cạnh điều chỉnh về số lượng, Chi nhánh cũng chú trọng tới chất lượng nhân sự thông qua việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ tín dụng. Việc luân chuyển nhân sự không chỉ tuân theo quy định của Hội sở mà còn góp phần nâng cao kỹ năng, mở rộng trải nghiệm thực tiễn, đồng thời phòng ngừa rủi ro đạo đức trong hoạt động cho vay. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc đầu tư vào nguồn nhân lực chất lượng cao chính là nền tảng để Vietinbank KCN Hải Dương nâng cao năng lực phục vụ, từ đó gia tăng hiệu quả kinh doanh và giữ vững niềm tin của khách hàng doanh nghiệp.

Trong giai đoạn 2022 - 2024, Vietinbank KCN Hải Dương đã có nhiều nỗ lực trong việc tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ quản lý

và nhân viên thuộc bộ phận cho vay KHDN. Cụ thể, số lượt cán bộ được cử đi đào tạo theo chương trình của Hội sở đã liên tục gia tăng: từ 32 lượt năm 2022, lên 38 lượt năm 2023 và đạt 45 lượt vào năm 2024 cho thấy sự quan tâm ngày càng lớn của Chi nhánh đối với việc chuẩn hóa và nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ thông qua các chương trình chính thống.

Bảng 2.11: Tình hình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trong bộ máy cho vay KHDN của Chi nhánh

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1. Số lượt CBQL, nhân sự cử đi đào tạo theo chương trình của Hội sở	Lượt	32	38	45
2. Tự đào tạo, bồi dưỡng tập trung tại Chi nhánh				
- Số khóa đào tạo, bồi dưỡng tập trung	Khóa	3	5	7
- Số lượt đào tạo, bồi dưỡng tập trung	Lượt	32	55	130
- Số lượt CBQL cử đi học tập nâng cao trình độ	Lượt	1	1	1

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Vietinbank KCN Hải Dương)

Cùng với đó, hoạt động tự đào tạo, bồi dưỡng tập trung tại Chi nhánh cũng ghi nhận sự phát triển mạnh mẽ. Số lượng khóa đào tạo tập trung tăng đều qua các năm, từ 3 khóa năm 2022 lên 5 khóa năm 2023, và đạt 7 khóa trong năm 2024. Đặc biệt, số lượt cán bộ tham gia đào tạo nội bộ đã tăng gần gấp đôi từ 32 lượt năm 2022 lên 55 lượt năm 2023, và tiếp tục tăng vọt lên 130 lượt trong năm 2024. Điều này cho thấy Chi nhánh đã chủ động đẩy mạnh các hoạt động đào tạo nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và chất lượng dịch vụ cho vay.

Tuy nhiên, bên cạnh những chuyển biến tích cực, hoạt động đào tạo vẫn còn một số hạn chế. Hình thức đào tạo chủ yếu vẫn là tập trung truyền thống, chưa thật sự đa dạng và chưa tận dụng được các mô hình hiện đại như đào tạo trực tuyến, chia sẻ kinh nghiệm, tổ chức hội thảo chuyên đề hoặc học tập mô hình thực tế tại các đơn vị bạn. Ngoài ra, nội dung đào tạo vẫn thiên về kỹ năng chuyên môn như quy trình, nghiệp vụ cho vay, quản lý rủi ro hoặc cập nhật chính sách cho vay, trong khi các lĩnh vực quan trọng khác như kiến thức ngành nghề của khách hàng doanh

nghiệp, kỹ năng đàm phán, phân tích thị trường, hay hiểu biết về bối cảnh kinh tế - xã hội lại chưa được chú trọng đúng mức.

Thêm vào đó, số lượt CBQL được cử đi học tập nâng cao trình độ chuyên sâu qua các năm vẫn dừng ở mức khá khiêm tốn với chỉ 1 lượt mỗi năm, cho thấy dư địa phát triển về chất lượng nguồn nhân lực cấp quản lý vẫn còn khá lớn và cần được quan tâm đầu tư hơn nữa trong thời gian tới.

c, Truyền thông, quảng bá các sản phẩm cho vay KHDN

Thứ nhất, truyền thông, quảng cáo

Để hỗ trợ khách hàng tiếp cận nguồn vốn vay thuận lợi hơn, thời gian qua, Vietinbank KCN Hải Dương đã tích cực triển khai công tác tuyên truyền, giới thiệu cụ thể các gói tín dụng ưu đãi đến các doanh nghiệp. Các hoạt động quảng bá sản phẩm vay dành cho khách hàng doanh nghiệp được thực hiện đa dạng, như treo bảng hiệu, khẩu hiệu tại điểm giao dịch, sử dụng banner trên các tuyến đường lớn, trong khu công nghiệp, đăng tải thông tin trên internet, cũng như truyền thông trực tiếp đến khách hàng qua email. Tuy nhiên, Chi nhánh vẫn chưa áp dụng những hình thức truyền thông có khả năng lan tỏa rộng rãi và chi phí thấp như xây dựng fanpage Facebook, Zalo, website, hay tổ chức các sự kiện truyền thông quy mô lớn. Bên cạnh đó, việc phối hợp với chính quyền địa phương và các tổ chức liên quan để đẩy mạnh truyền thông sâu rộng cho khách hàng doanh nghiệp cũng chưa được thực hiện hiệu quả.

Bảng 2.12: Truyền thông, quảng bá các sản phẩm cho vay KHDN

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1. Đăng bài trên internet	Lượt	4	5	5
2. Băngzôn, khẩu hiệu	Đợt	5	7	8
3. Gửi email cho khách hàng	Đợt	8	10	12

(Nguồn: Phòng Khách hàng doanh nghiệp - Vietinbank KCN Hải Dương)

Trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, Vietinbank KCN Hải Dương đã có sự tăng trưởng rõ rệt trong các hoạt động truyền thông nhằm hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp tiếp cận các gói vay ưu đãi. Cụ thể, số lượng băngzôn và khẩu hiệu được treo tại các điểm giao dịch và khu vực công cộng đã tăng từ 5 đợt năm 2022

lên 8 đợt trong năm 2024, cho thấy sự chú trọng ngày càng cao vào việc quảng bá trực tiếp tại các khu vực đông người. Hoạt động gửi email truyền thông tới khách hàng cũng được đẩy mạnh với số đợt tăng đều qua các năm, từ 8 đợt năm 2022 lên đến 12 đợt trong năm 2024, minh chứng cho việc duy trì và phát triển mối liên hệ trực tiếp với khách hàng hiện hữu. Tuy nhiên, việc đăng bài trên internet chỉ tăng nhẹ từ 4 lượt năm 2022 lên 5 lượt trong hai năm tiếp theo, phản ánh rằng kênh truyền thông trực tuyến vẫn chưa được khai thác hiệu quả và chưa đạt mức tăng trưởng tương xứng so với các hình thức truyền thống khác. Như vậy, Vietinbank KCN Hải Dương đã từng bước mở rộng và đa dạng hóa các hoạt động truyền thông, nhưng vẫn còn dư địa để nâng cao hiệu quả kênh truyền thông số nhằm tiếp cận nhiều khách hàng hơn trong tương lai.

Thứ hai, chăm sóc khách hàng

Để thu hút và duy trì sự gắn bó của khách hàng, Chi nhánh đã chủ động triển khai các chiến dịch marketing chăm sóc khách hàng được thiết kế riêng biệt theo từng nhóm đối tượng. Qua đó, Chi nhánh không chỉ nâng cao hiệu quả sử dụng các sản phẩm cho vay dành cho khách hàng doanh nghiệp (KHDN), mà còn tối ưu hóa trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng trong quá trình hợp tác.

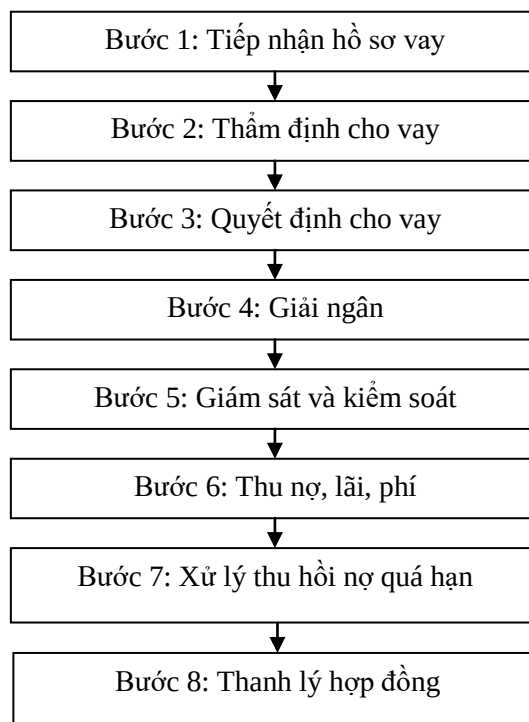
Đặc biệt, việc chăm sóc khách hàng VIP và nhóm khách hàng ưu tiên được Chi nhánh quan tâm một cách toàn diện và bài bản. Những khách hàng thuộc phân khúc này được hưởng các chính sách ưu đãi riêng biệt, cùng với hệ thống dịch vụ chuyên nghiệp và thân thiện nhằm xây dựng môi trường hợp tác bền vững, góp phần củng cố lòng trung thành và mối quan hệ lâu dài. Ví dụ cụ thể, Chi nhánh áp dụng các chính sách giảm phí giao dịch cho KHDN có số dư nợ lớn, bao gồm giảm phí thanh toán quốc tế, giảm phí thanh toán nội địa, giúp giảm chi phí tài chính cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các chương trình tri ân như tặng hoa, thiệp chúc mừng và các vật phẩm ý nghĩa vào dịp năm mới hay ngày kỷ niệm thành lập doanh nghiệp cũng được tổ chức đều đặn, tạo sự gắn kết và cảm nhận được sự quan tâm từ phía ngân hàng.

Tuy nhiên, hiện nay, chính sách chăm sóc khách hàng của Chi nhánh vẫn chủ yếu tập trung vào nhóm khách hàng ưu tiên dựa trên quy mô dư nợ, chưa mở rộng

ra các tiêu chí đánh giá đa chiều như tỷ lệ sử dụng sản phẩm dịch vụ bình quân, thời gian duy trì quan hệ giao dịch, hay doanh số các giao dịch phát sinh khác. Điều này đặt ra thách thức và cơ hội để Chi nhánh phát triển các chương trình chăm sóc khách hàng toàn diện hơn, giúp nhận diện chính xác hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ trong tương lai.

d, Thực hiện quy trình cho vay khách hàng doanh nghiệp

Theo Quy trình cấp tín dụng của VietinBank, quy trình phê duyệt tín dụng tại VietinBank KCN Hải Dương được thực hiện theo các bước sau:



Sơ đồ 2.3. Quy trình tín dụng KHDN tại VietinBank KCN Hải Dương

Nguồn: Sổ tay tín dụng của VietinBank

Bước 1: Trên cơ sở nhu cầu của khách hàng, Phòng Khách hàng (bộ phận KHDN) tiếp nhận và kiểm tra hồ sơ của khách hàng. Nếu hồ sơ của khách hàng thiếu thì yêu cầu khách hàng bổ sung hồ sơ.

Bước 2: Cán bộ tín dụng của bộ phận KHDN thực hiện thẩm định, lập Báo cáo đề xuất tín dụng và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt theo Quy định về phân cấp thẩm quyền phê duyệt tín dụng của VietinBank.

Bước 3: Sau khi có quyết định cấp tín dụng của cấp có thẩm quyền, Phòng khách hàng lập thông báo chấp thuận hoặc không chấp thuận cấp tín dụng gửi khách

hàng. Trong trường hợp đồng ý cấp tín dụng thì phòng KHDN đàm phán với khách hàng, soạn thảo Hợp đồng tín dụng.

Bước 4: Giải ngân

Bộ phận KHDN tiếp nhận hồ sơ, kiểm tra mục đích, điều kiện giải ngân, hạn mức tín dụng của khách hàng, lập đề xuất giải ngân, chuyển hồ sơ cho bộ phận quản trị tín dụng. Trên cơ sở bộ hồ sơ, phòng quản trị tín dụng kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ giải ngân, lập tờ trình giải ngân/hoặc có ý kiến trên đề xuất giải ngân; trình cấp có thẩm quyền phê duyệt giải ngân.

Bước 5: Giám sát và kiểm soát

Cán bộ tín dụng có nhiệm vụ kiểm tra, rà soát đối với khoản vay, thực hiện phân loại nợ theo quy định, đầu mối đánh giá lại giá trị TSDB, thường xuyên theo dõi, phân tích các biến động về hoạt động kinh doanh, tình hình tài chính, tài sản.... Bộ phận quản trị tín dụng hàng tháng lập danh sách các khách hàng đến hạn, tính toán trích lập dự phòng rủi ro, quản lý, lưu trữ hồ sơ...

Bước 6: Thu nợ, lãi, phí

Bộ phận KHDN thông báo và đôn đốc khách hàng trả nợ gốc và lãi đúng hạn. Thu nợ, lãi, phí có thể thực hiện tự động hoặc thủ công.

Bước 7: Xử lý thu hồi nợ quá hạn (nếu có)

Bộ phận KHDN thông báo cho khách hàng khi có phát sinh, đôn đốc khách hàng trả nợ, đề xuất cấp có thẩm quyền phê duyệt hình thức thu hồi nợ, bộ phận quản lý rủi ro phối hợp, trợ giúp và giám sát bộ phận KHDN trong quá trình xử lý thu hồi nợ, bộ phận quản lý rủi ro phối hợp với Phòng dịch vụ khách hàng kiểm tra, đối chiếu số nợ gốc, lãi, phí quá hạn, bộ phận giao dịch khách hàng thực hiện các bút toán thu nợ quá hạn.

Bước 8: Thanh lý hợp đồng

Bộ phận KHDN phối hợp với bộ phận quản lý rủi ro và Phòng dịch vụ khách hàng thực hiện đối chiếu kiểm tra lại số tiền thu nợ gốc, lãi, phí... để tắt toán hồ sơ tín dụng, giải chấp các hợp đồng bảo đảm, thanh lý các hợp đồng.

Chi nhánh lấy quy trình tín dụng làm cơ sở để xây dựng mô hình tổ chức thích hợp, đảm bảo các thủ tục hành chính phù hợp với quy định của pháp luật và

đảm bảo an toàn trong kinh doanh. Việc tách bạch chức năng giữa kinh doanh, quản lý RRTD và tác nghiệp giúp tăng cường tính minh bạch và hiệu quả trong hoạt động cho vay.

Triển khai phương án tái cơ cấu ngành ngân hàng gắn với hỗ trợ khách hàng khôi phục hoạt động sản xuất, kinh doanh sau đại dịch, trong đó trọng tâm là khách hàng DN, mấy năm gần đây, Chi nhánh đã chủ động đề ra các mục tiêu, giải pháp phù hợp để điều hành kế hoạch cho vay KHDN linh hoạt. Điểm nổi bật là thời gian qua, cùng với cho vay vốn khách hàng thông thường, Chi nhánh còn quan tâm nắm bắt hoạt động của doanh nghiệp để kịp thời hỗ trợ về vốn vay ưu đãi. Qua đó giúp nhiều doanh nghiệp đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh, có đóng góp tích cực cho sự phát triển KT-XH của tỉnh. Điển hình như Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu Hải Dương được Chi nhánh cho vay khoảng 520 tỷ đồng với lãi suất ưu đãi thấp hơn mức lãi suất thông thường khoảng 1-1,5%/năm. Nhờ vậy, doanh nghiệp đã có thêm nguồn lực để nhập nguyên liệu số lượng lớn, chủ động hoạt động sản xuất, kinh doanh; đầu tư kinh phí lắp đặt thêm dây chuyền, máy móc hiện đại nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu của khách hàng trong và ngoài nước. Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Tiến Thành (TP Hải Dương) chuyên kinh doanh bánh kẹo, nước giải khát, đường, sữa các loại... cũng được vay vốn ưu đãi của Chi nhánh để đầu tư kinh doanh. Cũng như 2 doanh nghiệp trên, trong tỉnh còn có nhiều doanh nghiệp khác được vay vốn ưu đãi của Chi nhánh. Nhiều doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài tại các khu công nghiệp của tỉnh cũng được vay vốn từ một số gói tín dụng ưu đãi của Chi nhánh để phát triển sản xuất, kinh doanh.

Chi nhánh triển khai mỗi năm nhiều đợt chiến dịch tư vấn, bán hàng trong cho vay KHDN. Mỗi chiến dịch đều đề ra mục tiêu cụ thể như: tỷ lệ chốt hẹn (tổng số khách hàng chốt hẹn/số cuộc kết nối) đạt KPI đặt ra; tỷ lệ chốt bán (sản phẩm chốt bán/ số lượng khách hàng chốt hẹn); Các SPDV chốt bán phải được cập nhật đầy đủ trên chương trình quản lý chiến dịch (CPO).

Hiện nay, ngoài cho vay theo mức lãi suất thông thường, với tinh thần chủ động đồng hành, chia sẻ, giúp doanh nghiệp phục hồi hoạt động sản xuất, kinh doanh, Chi nhánh đã và đang thực hiện nhiều gói tín dụng ưu đãi như: Gói tín dụng

ưu đãi trung và dài hạn quy mô 50 nghìn tỷ đồng; gói tín dụng ưu đãi ngắn hạn quy mô 270 nghìn tỷ đồng; gói tín dụng ưu đãi ngắn hạn dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ quy mô 80 nghìn tỷ đồng... Áp dụng các gói tín dụng này, doanh nghiệp vay vốn được giảm lãi suất từ 0,5-2%/năm so với mức lãi suất cho vay của Vietinbank trong từng thời kỳ. Vietinbank áp dụng chiến lược điều chỉnh lãi suất vay vốn theo từng giai đoạn và mục đích sử dụng vốn của khách hàng. Điều này giúp tối ưu hóa việc sử dụng nguồn vốn và đảm bảo rằng mỗi khách hàng đều được hưởng mức lãi suất phù hợp với nhu cầu và khả năng trả nợ của họ. Ngoài ra, việc thường xuyên điều chỉnh lãi suất vay vốn theo hướng giảm cũng thể hiện cam kết của Vietinbank trong việc hỗ trợ cộng đồng và kích thích phát triển kinh tế. Điều này cho thấy sự nhạy bén và sẵn sàng điều chỉnh của Vietinbank trong hoạt động quản lý để đáp ứng nhu cầu và đối phó với thách thức trong nền kinh tế.

2.2.2.3. *Giám sát kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp*

Giám sát hoạt động cho vay KHDN bao gồm giám sát cho vay KHDN và đánh giá thực hiện cho vay KHDN.

Quá trình kiểm soát hoạt động cho vay bao gồm: Kiểm soát quá trình thẩm định khoản cấp tín dụng; Giám sát sau giải ngân.

Mọi KHDN khi tới giao dịch với Chi nhánh đều được CBQHKH tìm hiểu nhu cầu vay vốn và giới thiệu sơ lược các sản phẩm, chính sách cho vay phù hợp. Đồng thời, Chi nhánh đã bố trí cán bộ hướng dẫn doanh nghiệp hoàn thiện hồ sơ, trình thẩm định, giải ngân vốn ngay trong ngày. Chi nhánh đã bố trí cán bộ phụ trách doanh nghiệp theo loại hình doanh nghiệp, để hướng dẫn hoàn thiện hồ sơ, trình thẩm định và giải ngân vốn ngay trong ngày. Mặt khác, Ngân hàng đẩy mạnh các sản phẩm tín dụng hiện đại gắn với tiện ích qua mạng Internet với quy trình rút gọn. CBTD thực hiện thẩm định hồ sơ vay vốn của khách hàng, chấm điểm xếp hạng tín dụng khách hàng trên phần mềm của Vietinbank. Chi nhánh thực hiện xét duyệt tín dụng thông qua nhiều cấp độ để đảm bảo sự độc lập và tính chính xác trong quyết định. Việc phê duyệt các khoản vay được thực hiện dựa trên hạn mức được cho phép theo từng cấp có thẩm quyền, đồng thời có sự tham gia của Hội đồng tín dụng cơ sở để đảm bảo chất lượng cao nhất.

Trong quá trình giải ngân, Chi nhánh kiểm tra tính đầy đủ, hợp pháp, hợp lệ của các yếu tố chứng từ như hóa đơn, hợp đồng kinh tế, biên bản giao nhận nghiệm thu, bảng đối chiếu công nợ... sự khớp đúng giữa giấy tờ pháp lý của khách hàng và người vay, giữa người nhận tiền và người có tên trên giấy đề nghị vay vốn. Đối chiếu với điều kiện giải ngân, mục đích và đối tượng giải ngân đã quy định tại HĐTD, phê duyệt cho vay của cấp có thẩm quyền. Đặc biệt, đối với các khách hàng có giao dịch lâu năm, Ngân hàng còn xem xét nói các điều kiện về tài sản bảo đảm, nâng tỷ lệ cho vay trên tài sản bảo đảm cao hơn để hỗ trợ doanh nghiệp.

Không những vậy, Chi nhánh đã liên tục kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng, thực hiện hiệu quả các giải pháp xử lý nợ quá hạn, nợ xấu. Chi nhánh thực hiện giám sát mức độ tuân thủ cam kết trong hợp đồng tín dụng, tình hình sử dụng vốn vay định kỳ 1 tháng/lần, thanh toán nợ gốc và lãi, kiểm tra tiến độ thực hiện theo kế hoạch, kiểm tra hiện trạng tài sản đảm bảo theo định kỳ 3 tháng/lần, trong trường hợp có biến động về giá trị tài sản lớn hơn 20% thì phải tiến hành định giá lại tài sản. Việc đánh giá được thực hiện bởi bộ phận quan hệ khách hàng thông qua nhiều nguồn tài liệu khác nhau như từ Báo cáo tài chính của khách hàng, Báo cáo tình hình sử dụng vốn vay theo cam kết định kỳ, đánh giá cả các tổ chức tín dụng khác có quan hệ với khách hàng... Nếu có khác biệt quá nhiều giữa nhiều dự tính đưa ra trong hồ sơ xin cấp tín dụng và kết quả thực hiện của bên vay, đặc biệt là những thay đổi liên quan đến dòng tiền dự tính sử dụng để trả nợ ngân hàng đều yêu cầu khách hàng giải trình chi tiết.

Các chương trình kiểm tra nghiệp vụ được lên kế hoạch định kỳ hàng năm và đột xuất, tập trung vào các khía cạnh quan trọng như thực hiện lãi suất, quy trình nghiệp vụ, chính sách chăm sóc khách hàng và các điều kiện đảm bảo cho khách hàng giao dịch. Quá trình kiểm tra này nhằm mục đích đảm bảo an toàn tài sản, nâng cao uy tín và xây dựng thương hiệu của Chi nhánh, cũng như đảm bảo rằng ngân hàng luôn phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng, chính xác và hiệu quả. Chi nhánh thực hiện hoạt động kiểm soát nội bộ đối với các hoạt động của ngân hàng đặc biệt là với hoạt động tín dụng, nhằm đảm bảo tính chính xác và độc lập trong việc quản lý rủi ro tín dụng và tác nghiệp.

Bảng 2.13: Giám sát cho vay KHDN của Vietinbank KCN Hải Dương

Chỉ tiêu	ĐVT	2022	2023	2024
1. Số đợt giám sát định kỳ	Đợt	3	3	3
2. Số đợt giám sát đột xuất	Đợt	6	7	7
3. Số phát hiện và kiến nghị	Kiến nghị	8	16	14

(Nguồn: Phòng Khách hàng doanh nghiệp - Vietinbank KCN Hải Dương)

Trong giai đoạn từ năm 2022 đến năm 2024, số đợt giám sát định kỳ được duy trì ổn định ở mức 3 đợt mỗi năm, cho thấy kế hoạch giám sát định kỳ được thực hiện đều đặn và không có sự thay đổi về tần suất. Đối với giám sát đột xuất, số đợt tăng nhẹ từ 6 đợt năm 2022 lên 7 đợt trong năm 2023 và giữ nguyên trong năm 2024, điều này phản ánh sự chú trọng hơn trong việc kiểm tra, phát hiện các vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch. Số phát hiện và kiến nghị tăng đáng kể từ 8 kiến nghị năm 2022 lên 16 kiến nghị năm 2023, cho thấy hiệu quả giám sát được nâng cao hoặc các vấn đề tiềm ẩn được phát hiện nhiều hơn trong năm này. Tuy nhiên, năm 2024 số kiến nghị giảm nhẹ xuống còn 14, nguyên nhân là do các kiến nghị đã được xử lý kịp thời và do sự cải thiện trong công tác giám sát và quản lý. Tổng thể, bảng số liệu cho thấy sự ổn định trong giám sát định kỳ, tăng cường giám sát đột xuất và hiệu quả phát hiện các vấn đề cũng được cải thiện trong giai đoạn này.

Bảng 2.14: Giám sát chất lượng dịch vụ tín dụng khách hàng doanh nghiệp

Chủ thể	Nội dung giám sát	Đối tượng báo cáo
Cán bộ tín dụng	Giám sát về tính đúng đắn của hồ sơ	Lãnh đạo phòng
Cán bộ tín dụng và bộ phận quản lý nợ	Giám sát về tính đúng đắn và pháp lý của tài sản	Lãnh đạo phòng
Bộ phận dịch vụ khách hàng	Giám sát về tính đúng đắn của chứng từ giải ngân	Bộ phận kiểm soát dịch vụ khách hàng
Trưởng Phó Phòng/ lãnh đạo phòng	Giám sát về tính đúng đắn của chứng từ giải ngân	Phó giám đốc chi nhánh
Lãnh đạo Chi nhánh	Giám sát về chất lượng cho vay, tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu	Trụ sở chính

(Nguồn: Phòng Khách hàng doanh nghiệp - Vietinbank KCN Hải Dương)

Về công cụ, đó là các báo cáo kết quả kinh doanh theo ngày, tuần, tháng,

quý... Báo cáo kiểm tra sau cho vay, báo cáo kiểm tra độc lập và các báo cáo về tỷ lệ nợ quá hạn/nợ xấu thời điểm. Các báo cáo này đều được lập dựa trên sự hỗ trợ của công nghệ thông tin.

Vietinbank cũng đã thiết lập trung tâm dịch vụ chăm sóc khách hàng 24/7 tại Trụ sở chính để tiếp nhận và giải quyết những thắc mắc và phản ánh của khách hàng. Ngoài ra, tại Chi nhánh cũng thường xuyên kiểm soát chất lượng giao dịch thông qua báo cáo về mức độ thực hiện SLA, tỷ lệ lỗi trên hồ sơ được tổng hợp báo cáo hàng tuần cho Giám đốc Chi nhánh và các cán bộ quản lý trực tiếp. Sau đó, kết quả đánh giá chất lượng giao dịch sẽ được trao đổi trong các cuộc họp giao ban hàng tuần tại Chi nhánh giữa Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý. Hoạt động kiểm soát chất lượng dịch vụ tín dụng được thiết lập từ các cán bộ tín dụng là những người trực tiếp giao dịch với khách hàng đến tất cả các cá nhân, các bộ phận có liên quan đến quá trình cung cấp dịch vụ tín dụng cho khách hàng.

Tuy nhiên, bắt nguồn từ sự hạn chế về nghiệp vụ của cán bộ tín dụng dẫn đến những vấn đề gặp phải như không đánh giá đúng về tình hình tài chính, năng lực của khách hàng dẫn đến rủi ro về nợ quá hạn và nợ xấu vẫn tồn tại. Ngoài ra, sự hạn chế về kiến thức pháp luật, kinh tế xã hội cũng đã dẫn đến những vướng mắc về quy định pháp lý, thông tin của tài sản bảo đảm. Bên cạnh đó, để có thể kiểm tra chặt chẽ và đúng quy trình đối với tất cả các khách hàng doanh nghiệp thì chiếm khá nhiều thời gian, đặc biệt đối với một cán bộ quản lý khách hàng quản lý với số lượng quá nhiều khách hàng doanh nghiệp, việc phân bổ thời gian kiểm tra khách hàng là rất khó khăn. Hệ thống chấm điểm xếp hạng tín dụng nội bộ khách hàng doanh nghiệp được Vietinbank xây dựng đánh giá định kỳ 6 tháng/lần dẫn đến kết quả của việc chấm điểm theo định kỳ đôi khi không đảm bảo tính chính xác, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp chưa niêm yết trên sàn chứng khoán, không lập BCTC quý mà chỉ lập BCTC năm.

2.3. Đánh giá chung về Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam Chi nhánh Khu Công Nghiệp Hải Dương

2.3.1. Kết quả đạt được

Trong lập kế hoạch cho vay KHDN: Quá trình lập kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp (KHDN) bao gồm việc nghiên cứu chiến lược và chính sách cho vay từ Hội sở, phân tích môi trường hoạt động cũng như đánh giá kết quả cho vay hiện tại của đơn vị. Các nhiệm vụ này được phân công rõ ràng cho cán bộ quản lý chịu trách nhiệm thực hiện. Đối với Vietinbank KCN Hải Dương giai đoạn 2022-2024, kế hoạch cho vay KHDN được xây dựng dựa trên các chỉ tiêu cụ thể và có thể đo lường. Đồng thời, Chi nhánh không chỉ hướng đến tăng trưởng về quy mô mà còn đặc biệt chú trọng đến chất lượng cho vay thông qua việc kiểm soát tỷ lệ nợ xấu. Kế hoạch này sau khi được Phó Giám đốc trình lên Giám đốc Chi nhánh sẽ được xem xét, chỉnh sửa (nếu cần) và phê duyệt trước ngày 20/12 của năm báo cáo, đồng thời được phổ biến kịp thời đến toàn thể cán bộ, nhân viên để triển khai thực hiện hiệu quả.

Trong tổ chức cho vay KHDN: Hiện nay, cơ cấu tổ chức thực hiện cho vay KHDN tại Chi nhánh đã được thiết lập bài bản, tuân thủ đầy đủ các hướng dẫn từ Hội sở và phối hợp hiệu quả giữa các cá nhân, phòng ban. Chỉ tiêu cho vay được phân bổ rõ ràng theo từng năm, quý và tháng, đảm bảo tính minh bạch, công bằng và kịp thời trong quá trình triển khai. Đồng thời, Chi nhánh đã xây dựng chính sách khen thưởng kịp thời nhằm khích lệ các phòng ban và cá nhân có thành tích nổi bật trong công tác cho vay, cùng với việc tuyển dụng và điều động cán bộ phù hợp nhằm nâng cao năng lực tổ chức.

Bên cạnh đó, Chi nhánh chủ động truyền thông và phổ biến các chương trình tín dụng ưu đãi đến khách hàng doanh nghiệp, đồng thời triển khai các chiến dịch marketing định hướng theo từng nhóm đối tượng để tối ưu hóa hiệu quả sản phẩm cho vay. Quy trình tín dụng được xem là nền tảng để xây dựng mô hình tổ chức phù hợp, đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật và duy trì an toàn trong hoạt động kinh doanh. Việc phân tách rõ ràng các chức năng kinh doanh, quản lý rủi ro tín dụng và tác nghiệp đã góp phần nâng cao sự minh bạch và hiệu quả trong hoạt động cho vay KHDN tại Chi nhánh.

Trong giám sát cho vay KHDN: Các chương trình kiểm tra nghiệp vụ được lên kế hoạch định kỳ hàng năm và đột xuất, tập trung vào các khía cạnh quan trọng

như thực hiện lãi suất, quy trình nghiệp vụ, chính sách chăm sóc khách hàng và các điều kiện đảm bảo cho khách hàng giao dịch.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

2.3.2.1. Hạn chế

Trong lập kế hoạch cho vay KHDN: Trong quá trình lập kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp (KHDN), cán bộ quản lý chưa thực hiện phân tích sâu sắc các yếu tố như đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng và tình hình kinh tế, dẫn đến sự chênh lệch đáng kể giữa kế hoạch đề ra và kết quả thực tế. Bên cạnh đó, Chi nhánh chưa xác định rõ ràng các phương án cho vay KHDN trong kế hoạch xây dựng. Việc xây dựng danh mục cho vay doanh nghiệp còn thiếu tính toàn diện, trong khi kế hoạch về các nguồn lực như huy động vốn, nhân sự và hoạt động marketing cũng chưa được dự liệu một cách cụ thể và đầy đủ.

Trong công tác tổ chức cho vay KHDN, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nhân sự hiện còn khá hạn chế về cả tần suất và thời lượng, khiến kiến thức và kỹ năng của đội ngũ chưa được cập nhật đầy đủ và kịp thời. Nội dung đào tạo tập trung chủ yếu vào quy trình, nghiệp vụ cho vay, quản lý rủi ro và các chính sách tín dụng hiện hành, nhưng chưa đa dạng về hình thức như đào tạo trực tuyến, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn, tham quan học tập hay tham gia hội thảo chuyên ngành. Việc này hạn chế khả năng nâng cao năng lực toàn diện cho cán bộ, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động cho vay.

Về mặt truyền thông, Chi nhánh chưa tận dụng triệt để các kênh lan tỏa chi phí thấp như mạng xã hội Facebook, Zalo, website, cũng như chưa tổ chức các chương trình truyền thông quy mô lớn hay phối hợp với chính quyền và các tổ chức liên quan để mở rộng phạm vi tiếp cận KHDN. Điều này làm giảm hiệu quả trong việc phổ biến các sản phẩm tín dụng và chính sách ưu đãi, từ đó hạn chế khả năng tiếp cận và thu hút khách hàng tiềm năng.

Chính sách chăm sóc khách hàng hiện nay tập trung chủ yếu vào nhóm khách hàng ưu tiên dựa trên quy mô dư nợ mà chưa đánh giá toàn diện các yếu tố khác như tỷ lệ sử dụng dịch vụ, thời gian giao dịch, hay doanh số các giao dịch bổ

sung. Điều này dẫn đến việc chưa tối ưu hóa hiệu quả duy trì và phát triển mối quan hệ khách hàng.

Ngoài ra, trong quy trình tín dụng, công tác kiểm tra, giám sát việc sử dụng vốn và chất lượng thẩm định khách hàng chưa đồng bộ giữa các cán bộ. Sự thiếu nhất quán này làm tăng nguy cơ phát sinh rủi ro, góp phần duy trì tình trạng nợ quá hạn và nợ xấu, ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng danh mục cho vay khách hàng doanh nghiệp của Chi nhánh.

Tổng thể, để nâng cao hiệu quả cho vay KHDN, Chi nhánh cần tăng cường đào tạo đa dạng và sâu rộng hơn, đẩy mạnh truyền thông qua các kênh hiện đại và phối hợp chặt chẽ với các bên liên quan, đồng thời hoàn thiện chính sách chăm sóc khách hàng và nâng cao sự đồng bộ trong quy trình tín dụng nhằm kiểm soát rủi ro hiệu quả hơn.

Trong giám sát cho vay KHDN: Chi đánh giá kết quả thực hiện cho vay KHDN mới được thực hiện hằng quý chưa đảm bảo tính kịp thời.

2.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

a, Nguyên nhân khách quan

Môi trường kinh tế xã hội trên địa bàn tỉnh Hải Dương những năm qua chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi đại dịch Covid19. Báo cáo kinh tế tỉnh Hải Dương năm 2020-2023 cho thấy tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) giảm đáng kể trong các năm dịch bệnh bùng phát, đặc biệt trong ngành công nghiệp và thương mại dịch vụ. Do đó, nhu cầu vay vốn của KHDN cũng giảm xuống, tình hình sản xuất kinh doanh cũng bị gián đoạn, ảnh hưởng tới luồng tiền chi trả nợ vay. Ngay cả sau khi dịch bệnh Covid19 được kiểm soát thì các doanh nghiệp cũng vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức. Đặc biệt là khả năng tiếp cận nguồn vốn tín dụng của doanh nghiệp còn hạn chế. Nhiều DNNVV có nhu cầu vay vốn nhưng dòng vốn tín dụng chưa được khơi thông. Thống kê từ Chi nhánh Vietinbank KCN Hải Dương cho biết số lượng doanh nghiệp vay vốn giảm khoảng 15-20% trong giai đoạn 2020-2021 so với trước dịch. Nhiều doanh nghiệp khách hàng doanh nghiệp (nhất là DNNVV) bị gián đoạn chuỗi cung ứng, dẫn đến dòng tiền khó khăn, ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng trả nợ, tỷ lệ nợ xấu tăng nhẹ trong giai đoạn này. Dù dịch bệnh được kiểm soát

từ cuối 2021, đến nay nhiều doanh nghiệp vẫn báo cáo khó khăn về vốn lưu động, khó tiếp cận nguồn vốn mới do điều kiện tín dụng thắt chặt.

Môi trường pháp lý thường xuyên có các văn bản pháp lý nhằm hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp vượt qua khó khăn. Đồng thời NHNN cũng tạm hoãn áp dụng các thông tư về phân loại nợ.... Trong quản lý cho vay KHDN, Chi nhánh cần thường xuyên cập nhật các văn bản pháp lý, hướng dẫn của Hội sở. NHNN cũng đã có nhiều chính sách như giãn nợ, cơ cấu nợ, hỗ trợ lãi suất nhưng chưa đáp ứng được hết nhu cầu tiếp cận tín dụng của doanh nghiệp. Các gói hỗ trợ lãi suất quy mô còn nhỏ, điều kiện được hỗ trợ khó khăn, chính sách giãn nợ, cơ cấu nợ có thời hạn triển khai nhất định. Công văn hướng dẫn của Hội sở Vietinbank được gửi nhiều lần, nhưng việc triển khai còn chưa đồng bộ do thường xuyên thay đổi quy định pháp lý, gây khó khăn cho cán bộ tín dụng trong việc áp dụng linh hoạt. Trong bối cảnh nền kinh tế hồi phục chậm, diễn biến kinh tế thế giới không mấy thuận lợi, DN vẫn rất cần nhận được những chính sách pháp lý ưu đãi.

Đối thủ cạnh tranh trên địa bàn tỉnh Hải Dương đều đang tập trung mở rộng cho vay KHDN. Mỗi NHTM có những lợi thế nhất định như Vietcombank có lợi thế về mạng lưới khách hàng FDI rộng lớn, thị phần thanh toán quốc tế dẫn đầu; Agribank có mạng lưới khách hàng và điểm giao dịch rộng khắp hay các NHTM cổ phần khác có các chính sách mềm dẻo hơn, lãi suất cạnh tranh hơn,... Điều này khiến quản lý hoạt động cho vay KHDN của Chi nhánh khó khăn hơn.

Nhiều doanh nghiệp vay vốn trên địa bàn có quy mô vừa và nhỏ, mang tính chất gia đình nên năng lực quản lý, sản xuất kinh doanh còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng nhất định tới hiệu quả sử dụng vốn vay. Theo số liệu thị phần tín dụng KHDN tại Hải Dương, Vietinbank KCN Hải Dương chỉ chiếm khoảng 25-30%, trong khi Vietcombank và Agribank lần lượt chiếm tỷ lệ cao hơn, do lợi thế mạng lưới khách hàng và điểm giao dịch. Các ngân hàng cổ phần như Techcombank, VPBank áp dụng mức lãi suất cạnh tranh hơn và thủ tục cho vay linh hoạt, tạo áp lực thu hút khách hàng doanh nghiệp, khiến Vietinbank gặp khó khăn trong việc giữ chân khách hàng truyền thống.

Về phía Hội sở, Vietinbank đã ban hành quy trình tín dụng cho KHDN và KHCN riêng biệt. Tuy nhiên, quy trình chưa chi tiết hóa cho từng quy mô KHDN như KHDN lớn, KHDN vừa và nhỏ, KHDN siêu nhỏ. Quy trình tín dụng ban hành của Vietinbank cho KHDN vẫn chung chung, chưa có hướng dẫn chi tiết cho từng phân khúc doanh nghiệp (lớn, vừa, nhỏ, siêu nhỏ), dẫn đến cán bộ tín dụng khó vận dụng linh hoạt phù hợp với đặc thù khách hàng. Các sản phẩm tín dụng và tiện ích hiện nay chưa thực sự đa dạng và phù hợp với nhu cầu đặc thù của doanh nghiệp trên địa bàn KCN Hải Dương, ví dụ như thiếu các sản phẩm vay vốn linh hoạt theo chu kỳ sản xuất, hoặc các gói hỗ trợ thanh toán quốc tế chuyên biệt cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu. Ứng dụng công nghệ số vào quy trình cho vay còn sơ khai, chưa triển khai rộng rãi các nền tảng số để tối ưu thủ tục, đánh giá tín dụng tự động, dẫn đến thời gian xử lý hồ sơ còn kéo dài, giảm tính cạnh tranh với các ngân hàng khác đã số hóa mạnh mẽ..

b, Nguyên nhân chủ quan

Chính sách tín dụng của Chi nhánh vẫn còn đang quá chú trọng vào phát triển nhóm khách hàng doanh nghiệp FDI, chưa thực sự quan tâm tới các định hướng cho vay KHDN mới như tín dụng xanh, chưa phát triển mạnh mẽ mảng khách hàng doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, khách hàng trong khu công nghiệp, cụm công nghiệp. Do đó, trên thực tế định hướng giải pháp trong lập kế hoạch còn chung chung, các giải pháp truyền thông còn thực hiện chung cho mọi nhóm khách hàng doanh nghiệp,....

Thông tin tín dụng chủ yếu được lấy từ thông tin do khách hàng cung cấp, việc khai thác các nguồn thông tin khác khá hạn chế. Điều này ảnh hưởng tới công tác thẩm định tín dụng, công tác kiểm soát cho vay KHDN. Tại Chi nhánh ngoài việc lưu trữ thông tin khách hàng và quan hệ giao dịch của khách hàng thì chưa có tổ chức hệ thống thông tin liên quan tới ngành nghề, tình hình kinh tế, xã hội. Chi nhánh cũng chưa có hướng dẫn, yêu cầu cán bộ quản lý thực hiện thu thập thông tin từ các nguồn khác ngoài CIC, do đó, thông tin thu thập cho công tác quản lý cho vay KHDN còn thiếu những thông tin quan trọng như thông tin về đối thủ cạnh

tranh, thông tin về nhu cầu của khách hàng vay vốn,....

Mặc dù toàn bộ nhân sự chuyên môn của Chi nhánh đều có trình độ đào tạo từ đại học trở lên, chuyên ngành đào tạo phù hợp với vị trí việc làm nhưng kỹ năng và kinh nghiệm còn chưa đồng đều. Một số nhân sự trẻ tuổi chưa có kinh nghiệm trong xử lý các tình huống phát sinh trong giao dịch với KHDN hoặc kỹ năng thẩm định hồ sơ vay vốn, kiểm soát vốn vay sử dụng còn chưa tốt. Tuy nhiên, chính sách quản trị nhân sự của Chi nhánh vẫn còn nhiều hạn chế. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của Chi nhánh còn chưa được thực hiện thường xuyên, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, nhu cầu của nhân sự.

CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHO VAY KHÁCH HÀNG DOANH NGHIỆP TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH KHU CÔNG NGHIỆP HẢI DƯƠNG

3.1. Triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương

3.1.1. Triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp tại Việt Nam

Việt Nam tham gia hội nhập và liên kết quốc tế những năm gần đây là một tất yếu khách quan. Việc hội nhập kinh tế quốc tế đưa đến cho Việt Nam rất nhiều cơ hội mới trong sự nghiệp phát triển kinh tế cũng như những thách thức mà chúng ta cần giải quyết để tiến tới hội nhập kinh tế quốc tế. Việt Nam sẽ có điều kiện thu hút vốn, kinh nghiệm quản lý và công nghệ mới... của nước ngoài. Nâng cao khả năng cạnh tranh và tính hiệu quả trong nền kinh tế, đồng thời tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng cho các doanh nghiệp Việt Nam. Tạo điều kiện mở rộng thị phần quốc tế cho các sản phẩm Việt Nam và thúc đẩy thương mại phát triển. Các hiệp hội và doanh nghiệp trong nước có điều kiện thuận lợi hơn để tiếp cận nguồn nguyên liệu đầu vào với giá cạnh tranh hơn, dịch vụ hỗ trợ tiện lợi hơn, chất lượng cao hơn, tiết kiệm chi phí sản xuất..., nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh.

Tuy nhiên, cạnh tranh ngày càng trở nên quyết liệt hơn. Cạnh tranh không chỉ giữa doanh nghiệp nước ta với doanh nghiệp các nước trên thị trường nước ngoài để xuất khẩu hàng hóa và dịch vụ mà cạnh tranh ngay trên thị trường trong nước. Điều đó gây sức ép không nhỏ đối với nhiều doanh nghiệp trong nước nhất là những doanh nghiệp đã quen với sự trợ giúp của Nhà nước, những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính và công nghệ yếu kém.

Để có thể đứng vững các doanh nghiệp cần có vốn để xây dựng cơ sở vật chất hạ tầng, ứng dụng công nghệ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, mở rộng sản xuất kinh doanh...

Qua số liệu thống kê từ NHNN cho thấy các NHTM chỉ đáp ứng tối đa từ 50%-60% nhu cầu vốn vay của doanh nghiệp, cùng với sự gia tăng không ngừng về số lượng doanh nghiệp qua các năm, cho thấy doanh nghiệp có rất nhiều tiềm năng để mở rộng quy mô cho vay của Ngân hàng.

3.1.2. Thị trường mục tiêu và triển vọng cho vay khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương

Tỉnh Hải Dương nằm ở vị trí tâm điểm của tam giác kinh tế phía Bắc Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh thuận tiện cho giao thương hàng hóa, là tỉnh đứng thứ 10 trong cả nước có hệ thống cơ sở hạ tầng được đầu tư đồng bộ hiện đại, với các khu\cụm công nghiệp nằm dọc theo quốc lộ 5 và quốc lộ 18 thu hút ngày càng nhiều doanh nghiệp đầu tư vào hoạt động; có lượng lao động dồi dào, trình độ chuyên môn cao. Không chỉ thế những năm gần đây, tỉnh Hải Dương luôn nỗ lực cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, “tạo lợi thế mềm” về cơ chế chính sách thông thoáng, thủ tục hành chính đầu tư đơn giản giúp các doanh nghiệp, nhà đầu tư có thể tiếp cận với địa phương một cách nhanh chóng và thuận lợi nhất. Trong những năm qua, kinh tế Hải Dương phát triển nhanh chóng với sự đóng góp quan trọng từ nguồn vốn FDI. Theo số liệu của Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Hải Dương, tỉnh hiện có tổng cộng khoảng hơn 300 dự án đầu tư nước ngoài với tổng số vốn đầu tư xấp xỉ 7 tỷ USD.

Nắm bắt được tình hình và xu hướng thị trường, VietinBank KCN Hải Dương đã xác định thị trường mục tiêu cho vay KHDN là phân khúc khách hàng DNNVV và khách hàng doanh nghiệp FDI. Từ đó có những bước đi tiên phong trong việc xúc tiến hợp tác, phục vụ các dịch vụ, tăng trưởng tín dụng ổn định.

3.2. Định hướng cho vay khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương

3.2.1. Định hướng phát triển chung của VietinBank KCN Hải Dương

Định hướng hoạt động của ban lãnh đạo VietinBank KCN Hải Dương trong thời gian tới tập trung thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm sau:

Tăng trưởng tín dụng bền vững, có chọn lọc gắn liền với hiệu quả thực chất, áp dụng mức lãi suất/phí phù hợp với mức rủi ro của khoản tín dụng để cân đối giữa lợi ích thu được với Tài sản tính theo rủi ro tín dụng (RWA). Cùng với tăng trưởng tín dụng cần gắn với việc khuyến khích khách hàng sử dụng đa dạng, trọn gói các sản phẩm, dịch vụ khác của VietinBank KCN Hải Dương. Chính sách, sản phẩm tín dụng phải phù hợp với đặc thù, hành vi tiêu dùng từng vùng miền/khu vực, đặc biệt đối với các phân khúc khách hàng bán lẻ, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Đẩy mạnh cấp tín dụng theo chuỗi liên kết khép kín, bán chéo sản phẩm giữa các khối kinh doanh.

Ưu tiên lựa chọn các dự án có mô hình kiến trúc, vật liệu xây dựng xanh, tiết kiệm tài nguyên khoáng sản, tiết kiệm năng lượng, thân thiện môi trường, nhà ở thích ứng với biến đổi khí hậu. Thận trọng cấp tín dụng với các phương án, dự án gây tác động lớn đến môi trường, xã hội và phải bảo đảm khách hàng có các biện pháp giảm thiểu tác động của phương án, dự án đến môi trường xã hội.

Tăng cường kiểm soát, rút giảm dư nợ đối với các khách hàng yếu kém đang trong quá trình tái cơ cấu, trước sáp nhập, có nguy cơ bị thôn tính.

Kiểm soát chặt chẽ mức độ tập trung tín dụng vào các lĩnh vực không khuyến khích phát triển, lĩnh vực phi sản xuất, lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro như đầu tư, kinh doanh bất động sản; đầu tư, kinh doanh chứng khoán

Bám sát mục tiêu kinh doanh của VietinBank, triển khai mạnh mẽ thúc đẩy kinh doanh ngay từ những ngày đầu năm, gắn tăng trưởng với hiệu quả, hướng tới mục tiêu tăng trưởng ổn định, bền vững, có chọn lọc. Chuyển dịch cơ cấu kinh doanh thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ phân khúc KHDN VVN, khách hàng bán lẻ, phát triển có chọn lọc, hiệu quả, an toàn đối với KHDN FDI. Phát triển đa dạng các kênh bán hàng, nâng cao hiệu quả công tác bán hàng và khai thác phát triển khách hàng mới. Tập trung đẩy mạnh tăng trưởng nguồn vốn và dư nợ bình quân, phát triển thu phí hướng tới tăng tỷ trọng thu phí trong cơ cấu tổng thu nhập hoạt động.

Phát triển mạnh về hoạt động dịch vụ, sản phẩm Ngân hàng thanh toán, Ngân hàng đầu tư, thu hút nguồn tiền gửi CASA, góp phần chuyển dịch nhanh, mạnh cơ cấu thu nhập.

Cải thiện mạnh mẽ chất lượng dịch vụ cho khách hàng, đẩy mạnh bán theo rõ sản phẩm, bán toàn diện các sản phẩm dịch vụ. Tiếp tục nâng cao năng suất lao động và gia tăng sự hài lòng của khách hàng, cải cách thủ tục, quy trình, hồ sơ, giảm thời gian tác nghiệp, ưu tiên nguồn lực chăm sóc khách hàng, hoàn thiện chất lượng dịch vụ.

Chủ động chuyển dịch cơ cấu tín dụng, chủ động dành nguồn lực để tăng trưởng bút phá mạnh mẽ phân khúc KHDN VVN, bán lẻ trong đó chú trọng khai thác phân khúc KHDN siêu vi mô, phát triển có trọng điểm phân khúc KHDN FDI và duy trì vị thế đối với phân khúc KHDN lớn.

Kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng, triển khai quyết liệt các biện pháp đẩy mạnh xử lý nợ xấu, tăng cường thu hồi nợ xử lý rủi ro.

Nâng cao tính kỷ cương, kỷ luật trong công tác điều hành hoạt động kinh doanh, nâng cao văn hóa quản lý rủi ro, ý thức và đạo đức cán bộ, tăng cường nhận thức, văn hóa tuân thủ. Xây dựng cơ chế quản lý, giám sát, thúc đẩy hoạt động kinh doanh, tăng năng suất lao động đảm bảo cơ cấu nhân sự có chất lượng theo hướng tinh gọn và tinh nhuệ.

3.2.2. Mục tiêu và định hướng cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương

3.2.2.1. Mục tiêu cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương

- Đẩy mạnh tăng trưởng đi đôi với kiểm soát, nâng cao chất lượng cho vay, phân đầu tỷ lệ nợ quá hạn dưới 3% và tỷ lệ nợ xấu dưới 1% tổng dư nợ cho vay khách hàng doanh nghiệp;

- Thị phần cho vay khách hàng doanh nghiệp theo kế hoạch đạt 15% và tăng trưởng ít nhất 1% qua các năm. Kế hoạch tăng cho vay doanh nghiệp hàng năm tăng 5% theo kế hoạch đề ra. Số lượng khách hàng tăng 10% so với năm trước;

- Phân đầu 80%-90% khách hàng đều được tiếp nhận và được hỗ trợ các chương trình chăm sóc khách hàng tại Chi nhánh;

- Thu hút khách hàng có uy tín, kinh doanh có hiệu quả, mở rộng nhiều ngành nghề và đa lĩnh vực;

- Tập trung và ưu tiên vào các doanh nghiệp trong ngành y tế dược phẩm, giáo dục và lương thực thực phẩm và an ninh quốc phòng.

3.2.2.2. Định hướng cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của VietinBank KCN Hải Dương

- Thực hiện nghiêm chỉnh cơ chế, chính sách về cho vay, bảo lãnh và đảm bảo tiền vay, trên cơ sở kiểm soát được chất lượng tín dụng, đảm bảo an toàn và hiệu quả vốn vay.

- Tiếp tục tăng trưởng dư nợ cho vay KHDN lành mạnh, an toàn, hiệu quả, tăng dần tỷ trọng cho vay doanh nghiệp trên tổng dư nợ cho vay.

- Cải thiện cơ cấu dư nợ cho vay doanh nghiệp, đẩy mạnh việc tiếp cận cho vay đối với các doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp làm ăn hiệu quả.

- Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ QHKK thực hiện nghiệp vụ cho vay KHDN thông qua việc tăng cường đào tạo, tập huấn, nâng cao trình độ chuyên môn, khả năng phân tích, đánh giá khách hàng, thẩm định dự án/phương án kinh doanh của khách hàng.

- Đa dạng hoá các phương thức cho vay KHDN nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

- Tiếp tục nâng cao vai trò, vị trí và mở rộng chức năng thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin của trung tâm thông tin tín dụng của Chi nhánh nhằm đảm bảo cung cấp thông tin một cách chính xác, đầy đủ, kịp thời cho Chi nhánh trong công tác thẩm định Dự án/phương án kinh doanh. Từng bước xây dựng hoàn thiện hệ thống thông tin nội bộ.

- Tiếp thu, học hỏi quy trình công nghệ, những điểm mạnh của các Ngân hàng khác để hoàn thiện quy trình cho vay hơn nữa.

3.3. Giải pháp hoàn thiện quản lý cho vay đối với khách hàng doanh nghiệp của Vietinbank KCN Hải Dương

3.3.1. Hoàn thiện khâu lập kế hoạch cho vay khách hàng doanh nghiệp

Cơ sở lựa chọn giải pháp: Giải pháp này xuất phát từ những hạn chế trong công tác lập kế hoạch cho vay KHDN của Chi nhánh. Trong quá trình này, Chi nhánh chưa thực hiện phân tích rõ ràng và chi tiết các căn cứ lập kế hoạch, kế hoạch

cũng mới chỉ lập hằng năm, giải pháp cũng chưa được đề xuất đầy đủ.

Kế hoạch cho vay KHDN được lập khoa học, đầy đủ sẽ giúp Chi nhánh chủ động trong tổ chức thực hiện cho vay KHDN.

Nội dung giải pháp:

Chi nhánh cần xây dựng kế hoạch cho vay trung hạn trong vòng 3 năm nhằm đảm bảo sự thống nhất rõ ràng về định hướng phát triển thị trường và phân khúc khách hàng, đồng thời khai thác sâu vào những thế mạnh vốn có của ngân hàng.

Trong quá trình soạn thảo kế hoạch cho vay KHDN trung hạn và từng năm cụ thể, Chi nhánh cần tiến hành phân tích kỹ càng các căn cứ cơ sở để kế hoạch được xây dựng một cách chính xác và thực tiễn. Một trong những công cụ hữu hiệu là lập bảng ma trận SWOT nhằm đánh giá toàn diện các cơ hội và thách thức xuất phát từ môi trường vĩ mô và vi mô bên ngoài. Không chỉ tập trung vào các yếu tố chính trị, pháp lý, kinh tế và xã hội tại tỉnh Hải Dương, Chi nhánh cũng cần xem xét các tác động liên quan đến công nghệ, môi trường cạnh tranh, cũng như đặc thù riêng biệt của từng nhóm khách hàng vay vốn. Đồng thời, việc thiết lập một hệ thống thông tin đầy đủ, đa chiều là vô cùng cần thiết để đánh giá chính xác nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau.

Trong bước đánh giá điểm mạnh và điểm yếu, Chi nhánh cần phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh nhằm nhận diện rõ vị trí nội tại của mình so với các đối thủ trên thị trường. Trên cơ sở đó, mục tiêu kế hoạch cần được xây dựng rõ ràng, chi tiết cho từng giai đoạn và từng phân khúc khách hàng cụ thể như KHDN FDI, KHDN vừa, KHDN nhỏ, hay KHDN siêu vi mô. Bên cạnh đó, cần bổ sung các chỉ tiêu kế hoạch định lượng như số lượng khách hàng doanh nghiệp phát sinh mới, tỷ lệ khách hàng rời bỏ trong kỳ, cũng như thu nhập từ hoạt động cho vay KHDN.

Kế hoạch cho vay KHDN của Chi nhánh cần được cụ thể hóa bằng các giải pháp thực thi hiệu quả như gia tăng các phương án nhằm duy trì và mở rộng nguồn vốn, dư nợ từ các nhóm khách hàng, đồng thời đảm bảo chất lượng tín dụng an toàn theo quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Việc thúc đẩy tăng trưởng tín dụng phải song hành cùng việc đảm bảo an toàn và hiệu quả, đặc biệt ưu tiên hỗ trợ các lĩnh vực then chốt được Chính phủ, NHNN Việt Nam, Vietinbank cũng như

tỉnh Hải Dương định hướng như dệt may, cơ khí, nông sản,... Đồng thời, Chi nhánh cần tập trung phát triển quan hệ tín dụng sâu rộng với các doanh nghiệp đầu tư chiến lược và mở rộng hoạt động tại các khu công nghiệp, cụm công nghiệp trên địa bàn. Đặc biệt, việc đẩy mạnh phát triển tín dụng ngân hàng xanh cũng cần được coi trọng và ưu tiên.

Về định hướng khách hàng mục tiêu, Chi nhánh cần duy trì mối quan hệ bền vững với khách hàng truyền thống, đồng thời ưu tiên mở rộng cho vay đối với các đối tượng được Chính phủ hỗ trợ. Ngân hàng cũng cần xây dựng hệ thống thông tin khách hàng toàn diện, không chỉ tập trung vào những khách hàng đã có quan hệ tín dụng mà còn mở rộng đến các khách hàng tiềm năng. Các dữ liệu về khách hàng phải được phân loại ngay từ khâu thu thập để thuận lợi cho việc phân tích hành vi và đưa ra các chiến lược phù hợp với từng nhóm khách hàng cụ thể.

Chính sách lãi suất và phí tín dụng cũng cần được điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với đặc điểm từng khách hàng và từng khoản vay nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn. Ngoài ra, Chi nhánh cần chủ động tìm kiếm và phát triển các hình thức cho vay mới, đáp ứng kịp thời nhu cầu đa dạng của các thành phần kinh tế. Việc đổi mới cơ chế, chính sách tín dụng cần đảm bảo mục tiêu tăng trưởng tín dụng an toàn, hiệu quả, đồng thời từng bước thích nghi với các chuẩn mực quốc tế và thông lệ tốt nhất. Thủ tục cấp tín dụng cần được đơn giản hóa tối đa nhằm giảm thiểu chi phí giao dịch và loại bỏ những rào cản tâm lý của khách hàng khi tiếp cận vốn vay.

Cuối cùng, Chi nhánh cần nhanh chóng triển khai các chính sách từ Hội sở trong hoạt động cho vay KHDN, nỗ lực thực hiện kịp thời các chương trình hành động và văn bản chỉ đạo nhằm đảm bảo sự thông suốt và hiệu quả trong công tác tín dụng. Điều này sẽ tạo điều kiện thuận lợi tối đa để khách hàng dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi từ Vietinbank.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Để thực hiện thành công các giải pháp đã đề ra trong kế hoạch cho vay đối với KHDN, Chi nhánh cần đảm bảo một số điều kiện tiên quyết. Trước hết là nguồn lực nội bộ vững mạnh, bao gồm đội ngũ cán bộ tín dụng có chuyên môn cao, am

hiệu thị trường và khách hàng, cùng với cơ cấu tổ chức linh hoạt, vận hành hiệu quả. Đồng thời, việc xây dựng và duy trì nguồn vốn ổn định, phù hợp với nhu cầu trung và dài hạn của doanh nghiệp là yếu tố then chốt. Chi nhánh cũng cần đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, đặc biệt là cơ sở dữ liệu khách hàng được phân loại chi tiết và cập nhật thường xuyên nhằm phục vụ phân tích, ra quyết định tín dụng một cách nhanh chóng và chính xác. Việc ứng dụng các công cụ phân tích, đánh giá rủi ro và hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) sẽ góp phần nâng cao hiệu quả triển khai kế hoạch. Song song với đó, Chi nhánh cần duy trì hoạt động phân tích thị trường một cách định kỳ, đặc biệt là các yếu tố vĩ mô, vi mô, nhằm cập nhật kịp thời những thay đổi có thể ảnh hưởng đến hoạt động tín dụng. Một cơ chế chính sách linh hoạt cũng là điều kiện cần thiết, trong đó bao gồm quy trình phê duyệt tín dụng tinh gọn, chính sách lãi suất và phí suất được điều chỉnh phù hợp với từng đối tượng khách hàng và từng lĩnh vực ưu tiên.

Cuối cùng, sự phối hợp chặt chẽ với Hội sở và các phòng/ban liên quan đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai kịp thời các văn bản chỉ đạo, chương trình hành động, cũng như xây dựng cơ chế báo cáo, giám sát và điều chỉnh kế hoạch phù hợp với diễn biến thực tế. Những điều kiện này sẽ là nền tảng vững chắc giúp Chi nhánh hiện thực hóa thành công các mục tiêu cho vay trung hạn đối với khách hàng doanh nghiệp.

3.3.2. Hoàn thiện khâu tổ chức cho vay khách hàng doanh nghiệp

3.3.2.1. Hoàn thiện công tác tổ chức và nâng cao chất lượng cán bộ tín dụng

Cơ sở lựa chọn giải pháp:

Giải pháp này xuất phát từ những hạn chế trong công tác bồi dưỡng nhân lực trong bộ máy thực hiện cho vay KHDN của Chi nhánh. Trong khi đó, chất lượng nhân sự của Chi nhánh chưa có sự đồng đều. Đặc biệt trong cho vay KHDN đòi hỏi nhân lực trong ngân hàng phải không ngừng bổ sung kiến thức, kỹ năng mới, tích lũy kinh nghiệm.

Nội dung giải pháp:

- Phân loại cán bộ tín dụng để từ đó giao phụ trách từng nhóm khách hàng

cho phù hợp trình độ quản lý của cán bộ tín dụng nhằm hiệu quả cao và quản lý chặt chẽ khách hàng

- Đặc biệt chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại cho cán bộ nâng cao trình độ cán bộ tín dụng phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế về nhiều mặt như thẩm định, điều tra cho vay, các văn bản chế độ của ngành và ngoại ngành liên quan đến lĩnh vực tín dụng kiến thức thị trường liên quan đến lĩnh vực đầu tư, để từ đó nâng cao trình độ cán bộ tín dụng có thể tiếp cận các dự án lớn.

- Tổ chức những buổi trao đổi về nghiệp vụ thường xuyên hơn để các cán bộ tín dụng học tập lẫn nhau, giao cho cán bộ cũ kèm cặp cán bộ mới và chấn chỉnh lại nơi làm việc cho gọn gàng, sạch đẹp.

- Rà soát lại đội ngũ cán bộ kinh doanh để điều động và bổ sung cán bộ cho phù hợp.

- Tiếp tục đổi mới phong cách phục vụ văn minh lịch sự, tận tình với khách hàng, nâng cao ý thức trách nhiệm của cán bộ kinh doanh.

- Đào tạo cán bộ có chuyên môn môn nghiệp vụ và sử dụng vi tính nhằm đáp ứng được yêu cầu của công nghệ mới.

- Tiếp tục quán triệt đến từng cán bộ để nâng cao trách nhiệm của cán bộ trong công tác tín dụng như tăng trưởng tín dụng, giảm thiểu rủi ro, tăng trưởng khách hàng, thu lãi nợ quá hạn, nợ rủi ro, chú trọng mở rộng tín dụng với nâng cao chất lượng tín dụng. Gắn kết quả đạt được của cán bộ tín dụng để trả lương hàng tháng, căn cứ vào kết quả đạt được của từng cán bộ tín dụng để trả lương theo kết quả đạt được về các chỉ tiêu.

- Hàng tháng lãnh đạo phòng căn cứ vào kết luận giao ban hàng tháng của Ban giám đốc và kế hoạch triển khai công việc của phòng từ đó triển khai công việc đến từng cán bộ tín dụng, cuối tháng kiểm điểm đánh giá kết quả đạt được từ đó có cơ sở phân loại đánh giá cán bộ và trả lương.

Trình độ và nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, thường xuyên giáo dục đạo đức, tác phong nghề nghiệp cho đội ngũ cán bộ.

Trong điều kiện hiện nay khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, hoạt động của ngành Ngân hàng phải thường xuyên đào tạo bồi dưỡng về trình độ

ng nghiệp vụ, trang bị các kiến thức nội ngành và ngoài ngành cho đội ngũ cán bộ để họ thích hợp và nắm bắt kịp thời những yêu cầu của Ngân hàng hoạt động trong cơ chế thị trường.

Mặc khác Ngân hàng phải thường xuyên giáo dục đạo đức, tác phong nghề nghiệp cho toàn thể cán bộ, có tinh thần thái độ đúng đắn với khách hàng, để khách hàng thực sự tin tưởng khi đến Ngân hàng giao dịch.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Để thực hiện hiệu quả giải pháp hoàn thiện công tác tổ chức và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ tín dụng, Chi nhánh cần đáp ứng một số điều kiện cơ bản. Trước hết, cần có một chiến lược tổ chức nhân sự rõ ràng, linh hoạt và phù hợp với định hướng phát triển kinh doanh của Chi nhánh, trong đó vai trò, chức năng và nhiệm vụ của từng vị trí phải được xác định cụ thể nhằm tránh chồng chéo, nâng cao hiệu quả phối hợp. Bên cạnh đó, Chi nhánh cần lập kế hoạch và triển khai kế hoạch về chương trình đào tạo bài bản, thường xuyên cập nhật kiến thức mới về nghiệp vụ tín dụng, quản trị rủi ro, phân tích tài chính và các quy định pháp luật liên quan. Việc kết hợp giữa đào tạo lý thuyết và thực tiễn, cũng như tổ chức đánh giá định kỳ về năng lực và hiệu quả công việc sẽ giúp nâng cao chất lượng cán bộ một cách bền vững. Ngoài ra, cần có cơ chế đãi ngộ hợp lý, minh bạch và gắn liền với hiệu quả công việc để khuyến khích, giữ chân và thu hút nhân sự chất lượng cao. Đồng thời, ngân hàng cần đầu tư phát triển hệ thống công nghệ hỗ trợ cán bộ tín dụng trong công tác thẩm định, ra quyết định và quản lý khoản vay, nhằm giảm tải công việc thủ công, nâng cao năng suất và chất lượng xử lý hồ sơ tín dụng.

Cuối cùng, việc xây dựng văn hóa làm việc chuyên nghiệp, kỷ luật nhưng cởi mở, khuyến khích đổi mới và trách nhiệm cá nhân sẽ là yếu tố quan trọng tạo nền tảng cho một đội ngũ tín dụng vững mạnh, đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

3.3.2.2. Hoàn thiện quy trình cho vay khách hàng doanh nghiệp

(1) Hoàn thiện thẩm định và phân tích tín dụng

Cơ sở lựa chọn giải pháp:

Thực hiện phân tích và thẩm định rủi ro tổng thể của khách hàng thông qua

xác định giới hạn tín dụng theo định kỳ 06 tháng hoặc 01 năm. Công việc này sẽ giúp cho VietinBank KCN Hải Dương có cái nhìn tổng thể về tình hình tài chính, chất lượng kinh doanh và đánh giá triển vọng phát triển của doanh nghiệp để nhận thấy những rủi ro của doanh nghiệp, định ra một giới hạn tín dụng hợp lý, nằm trong giới hạn chịu nợ của khách hàng đối với Chi nhánh.

Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp không chỉ vay tại một Ngân hàng mà còn có thể vay tại nhiều Ngân hàng khác nhau và sự đổ vỡ của bất kỳ khoản vay tại Ngân hàng nào cũng sẽ gây ra rủi ro và ảnh hưởng đến khả năng trả nợ của khách hàng. Do đó, bên cạnh việc định ra giới hạn tín dụng cần kèm theo các điều kiện tín dụng khác, đặc biệt là điều kiện về tổng dư nợ vay và cơ cấu tài chính của khách hàng nhằm đảm bảo mức độ an toàn trong kinh doanh.

Nội dung thực hiện:

Để thực hiện tốt yêu cầu này, cần chú trọng đến phân tích định lượng, lượng hóa mức độ rủi ro của khách hàng qua đánh giá các số liệu, đồng thời kết hợp với phân tích định tính (phân tích môi trường vĩ mô, vi mô, môi trường nội bộ của doanh nghiệp, lịch sử quan hệ tín dụng với Chi nhánh,...) để nhận ra những rủi ro tiềm tàng và khả năng kiểm soát, hạn chế những rủi ro đó của Chi nhánh. Nỗ lực xác định giới hạn hợp lý sẽ giúp cho VietinBank KCN Hải Dương luôn ở thế chủ động và có giải pháp kiểm soát rủi ro tín dụng một cách hiệu quả.

- Trên cơ sở giới hạn tín dụng đã được duyệt, trong từng lần cấp tín dụng chủ yếu tập trung phân tích rủi ro của phương án vay đó để giảm bớt thời gian xử lý các giao dịch, cần tập trung đến tính pháp lý của phương án trên dự án vay, đến nguồn cung cấp, thị trường và khả năng tiêu thụ... Đồng thời cần đưa ra những rủi ro dự kiến, khả năng kiểm soát của Chi nhánh và biện pháp xử lý khi những tình huống xấu xảy ra.

- Trong công tác thẩm định các dự án đầu tư, tình trạng nâng giá trị đầu tư thực tế của dự án để được vay vốn nhiều hơn khá phổ biến. Điều này đã dẫn đến rủi ro bởi vốn tự có tham gia thực sự của khách hàng vay chiếm tỷ lệ thấp dẫn đến tính chịu trách nhiệm của khách hàng không cao, đồng thời khi rủi ro xảy ra thì khả năng thu hồi được nợ đã giảm sút. Để đảm bảo xác định khách quan và chính xác giá trị

tài sản bảo đảm, cần thuê một tổ chức định giá hoặc kiểm toán độc lập, có uy tín để thực hiện việc kiểm toán toàn bộ việc thanh quyết toán giá trị công trình và định giá tài sản. Đồng thời, thực hiện chặt chẽ và nghiêm túc việc chứng minh nguồn vốn tự có tham gia dự án của khách hàng, giải ngân đối ứng theo tiến độ công trình.

Điều kiện thực hiện:

Cần phối kết hợp chặt chẽ các điều kiện tín dụng trong Hợp đồng tín dụng như lãi suất, tỷ lệ vốn tự có tham gia dự án, các tài sản bảo đảm để đảm bảo lợi ích thu được phải tương xứng với mức độ rủi ro.

(2) Nghiêm chỉnh thực hiện đúng quy trình cho vay

Cơ sở lựa chọn giải pháp: Hiện nay tỷ lệ nợ xấu KHDN chiếm phần lớn trong cơ cấu nợ xấu làm ảnh hưởng đến lợi nhuận và sự phát triển của Chi nhánh mà nguyên nhân sâu xa dẫn đến nợ xấu nhóm khách hàng này là do các báo cáo tài chính hay số liệu không thực tế dẫn đến quá trình thẩm định sai và cán bộ tín dụng thực hiện quy trình tín dụng không đúng theo quy định hiện có.

Nội dung thực hiện:

Cán bộ tín dụng phải theo sát quy trình, đặc biệt những khâu quan trọng như thẩm định, trong đó khâu thẩm định tài sản đảm bảo. Tuy nhiên cán bộ cũng phải rất linh hoạt với từng trường hợp cụ thể, đối với khách hàng có quan hệ tín dụng lâu dài với Ngân hàng thì những bước hướng dẫn hồ sơ thủ tục là không cần thiết, bước thu thập điều tra thông tin có thể giảm nhẹ do kế thừa thông tin có sẵn, cán bộ tín dụng tập trung nhiều hơn vào phương án sản xuất kinh doanh, ngược lại với những khách hàng lần đầu có quan hệ tín dụng thì cán bộ cần hướng dẫn cụ thể và đầy đủ các bước trong quy trình để khách hàng hiểu rõ và thực hiện được các yêu cầu của Ngân hàng.

Trong việc cho vay thì thời gian và cơ hội là yếu tố quan trọng đối với doanh nghiệp xin vay và cả Ngân hàng. Do đó áp dụng quy trình linh hoạt, vừa đảm bảo các quy định, vừa giảm nhẹ các thủ tục, giảm bớt thời gian cần thiết. Việc thực hiện yêu cầu cán bộ tín dụng phải thực hiện đúng đầy đủ các bước trong quy trình dù là nhỏ nhất, tạo nên hiệu quả cho vay lại đảm bảo an toàn và sinh lợi cho Ngân hàng.

Nâng cao công tác thẩm định: về thẩm định khách hàng vay vốn, cán bộ tín dụng phải nắm vững về thông tin khách hàng vay vốn bao gồm về thông tin lịch sử

khách hàng, phân loại khách hàng, uy tín của họ với Ngân hàng ra sao, họ có sẵn lòng trả nợ không, phương án sản xuất kinh doanh để vay vốn có mang lại hiệu quả không, xét theo lý thuyết thì việc đánh giá khách hàng theo yếu tố cá nhân là mang tính chủ quan nhưng việc đánh giá đúng hay không lại có vai trò quyết định đến hiệu quả tín dụng cho vay. Công việc này sẽ dễ dàng hơn nếu khách hàng là khách hàng truyền thống từng vay tại Chi nhánh.

Bên cạnh nâng cao công tác thẩm định, thì quy trình tín dụng cần thêm bước: đánh giá về giá trị TSDB định kỳ (06 tháng/lần) để giảm thiểu việc giảm sút giá trị TSDB trong quá trình cho vay và ảnh hưởng đến việc thu hồi và xử lý nợ.

Rà soát lại quy trình cho vay doanh nghiệp và bổ sung thêm bước sàng lọc số liệu vào trong quy trình đã có tại VietinBank KCN Hải Dương.

Bước sàng lọc số liệu: Sau khi tiếp nhận hồ sơ doanh nghiệp, cán bộ tín dụng xuống hiện trường thực tế xác nhận lại các số liệu và hoạt động kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp, xem xét đánh giá xem số liệu có đáng tin cậy không, vì số liệu của doanh nghiệp thường không qua kiểm toán,... bên cạnh đó xem xét thêm về các vấn đề xung quanh hồ sơ vay vốn, phương án sản xuất kinh doanh.

Việc đánh giá TSDB định kỳ: mục đích sau khi cho vay quản lý TSDB và giá trị của TSDB để tránh ảnh hưởng đến giá trị khi thu hồi xử lý nợ, giảm thiểu thiệt hại cho Ngân hàng. Đặc biệt đánh giá tài sản đảm bảo là bất động sản 03 lần/năm.

Điều kiện thực hiện giải pháp: Để đảm bảo thực hiện nghiêm túc và đúng quy trình cho vay doanh nghiệp, ngân hàng cần đáp ứng một số điều kiện quan trọng. Trước hết, toàn bộ đội ngũ cán bộ tín dụng phải được đào tạo đầy đủ và thường xuyên cập nhật các quy định, quy trình nội bộ cũng như các văn bản pháp lý có liên quan đến hoạt động tín dụng doanh nghiệp. Việc hiểu đúng và áp dụng thống nhất các bước trong quy trình từ tiếp nhận hồ sơ, thẩm định, phê duyệt đến giải ngân và giám sát sau vay là yếu tố tiên quyết nhằm đảm bảo tuân thủ và kiểm soát rủi ro. Bên cạnh đó, ngân hàng cần xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả, trong đó bao gồm các cơ chế giám sát, đánh giá định kỳ nhằm phát hiện sớm các sai lệch, đồng thời có biện pháp xử lý, điều chỉnh kịp thời. Hệ thống công nghệ thông

tin hiện đại, tích hợp đầy đủ các chức năng hỗ trợ thẩm định, lưu trữ hồ sơ và cảnh báo rủi ro cũng là một điều kiện quan trọng để đảm bảo quy trình được thực thi chính xác, minh bạch và tiết kiệm thời gian. Ngoài ra, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan như thẩm định, pháp chế, kế toán, quản trị rủi ro,... để quy trình được vận hành trơn tru, không bị gián đoạn. Cuối cùng, sự cam kết từ cấp lãnh đạo trong việc duy trì văn hóa tuân thủ và xử lý nghiêm các hành vi vi phạm quy trình sẽ là nền tảng để nâng cao tính kỷ luật và hiệu quả trong hoạt động cho vay doanh nghiệp.

(3) Đẩy mạnh các hình thức truyền thông, quảng cáo và chăm sóc khách hàng doanh nghiệp

Căn cứ đề xuất giải pháp: Giải pháp này xuất phát từ những hạn chế trong công tác truyền thông, quảng cáo và chăm sóc khách hàng trong cho vay KHDN của Chi nhánh. Hiệu quả và tần suất thực hiện các hoạt động này của Chi nhánh còn ít và chưa tạo được dấu ấn riêng cho khách hàng. Trong cho vay KHDN, các sản phẩm của các NHTM gần như có sự tương đồng thì truyền thông, chăm sóc khách hàng trở thành công cụ cạnh tranh hiệu quả.

Nội dung giải pháp:

Để nâng cao hiệu quả khai thác và chăm sóc khách hàng doanh nghiệp (KHDN), VietinBank KCN Hải Dương cần triển khai mô hình làm việc theo cặp, trong đó cán bộ quan hệ khách hàng (QHKKH) phối hợp chặt chẽ cùng cán bộ giao dịch nhằm cung cấp toàn diện danh mục sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng. Việc này không chỉ giúp gia tăng trải nghiệm khách hàng mà còn mở rộng cơ hội bán chéo sản phẩm. Đồng thời, Chi nhánh nên xây dựng cơ chế khen thưởng định kỳ đối với những cặp cán bộ có sự phối hợp hiệu quả, tạo ra giá trị thực tiễn như thu hút khách hàng mới hoặc tư vấn thành công các sản phẩm bổ trợ.

Song song với đó, Chi nhánh cần thiết lập chiến lược marketing chuyên biệt hướng đến nhóm khách hàng mục tiêu là KHDN, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Không chỉ dừng lại ở việc giới thiệu sản phẩm, Chi nhánh cần chủ động nắm bắt nhu cầu, thị hiếu của doanh nghiệp để thiết kế các chương trình tiếp thị phù hợp, tăng cường bán chéo dịch vụ như trả lương qua tài khoản, thẻ tín

dụng doanh nghiệp, bảo hiểm doanh nghiệp,... Việc đẩy mạnh hoạt động marketing nên được lồng ghép vào các hình thức như hội nghị khách hàng, hội thảo chuyên đề, hoặc hợp tác với các tổ chức như hiệp hội doanh nghiệp, quỹ bảo lãnh tín dụng, đặc biệt tại các khu công nghiệp và cụm công nghiệp, theo từng nhóm ngành kinh doanh đặc thù. Qua đó, Chi nhánh có thể vừa tiếp cận, vừa đánh giá thực trạng và nhu cầu của doanh nghiệp một cách chính xác hơn để thiết kế sản phẩm tài chính phù hợp.

Để tạo dựng sự gắn kết và hiểu biết sâu sắc hơn với cộng đồng doanh nghiệp trên địa bàn, VietinBank KCN Hải Dương cần thường xuyên tổ chức các buổi kết nối, đối thoại với các doanh nghiệp tại các KCN, CCN. Đây là cơ hội để lắng nghe, chia sẻ và từ đó hình thành những định hướng kinh doanh sát thực, xây dựng cơ chế hỗ trợ linh hoạt, phù hợp với từng phân khúc khách hàng.

Về phía VietinBank KCN Hải Dương, trong nỗ lực tăng cường năng lực cạnh tranh, cần áp dụng các phương pháp phân loại khách hàng khoa học. Việc ứng dụng nguyên lý Pareto (80/20) để xác định nhóm khách hàng chiến lược - những khách hàng mang lại phần lớn giá trị cho ngân hàng - sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực trong công tác chăm sóc và khai thác. Cụ thể, Chi nhánh nên kết hợp kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ và mức độ đóng góp của khách hàng trong hoạt động huy động vốn, sử dụng dịch vụ để phân chia thành các nhóm:

Khách hàng quan trọng: có tổng điểm từ 50 trở lên, là nhóm mang lại nhiều lợi ích và cần được ưu tiên áp dụng chính sách chăm sóc đặc biệt, dịch vụ cá nhân hóa và thủ tục thuận tiện nhằm duy trì mối quan hệ bền vững, lâu dài.

Khách hàng thân thiết: mặc dù chưa đạt mức điểm cao nhưng nằm trong nhóm tạo ra 80% lợi ích cho Chi nhánh. Đây là nhóm có tiềm năng phát triển, cần được tiếp cận và khai thác hiệu quả hơn nữa.

Khách hàng phổ thông: là nhóm còn lại, thường có giá trị giao dịch thấp hoặc yêu cầu dịch vụ không phù hợp. Đối với nhóm này, Chi nhánh cần cân nhắc phân bổ nguồn lực hợp lý, phục vụ ở mức cơ bản, chỉ mở rộng tiếp cận nếu có tín hiệu tăng trưởng tích cực.

Bên cạnh đó, việc xác định và duy trì nhóm khách hàng trung thành, những

khách hàng có quan hệ tín dụng liên tục từ 1 năm trở lên và đóng góp tích cực vào lợi nhuận, cần được ưu tiên trong các chương trình tri ân như ưu đãi lãi suất, miễn/giảm phí, hoặc quà tặng nhân dịp đặc biệt.

Các hình thức chăm sóc khách hàng nên mang tính cá nhân hóa và thể hiện sự quan tâm thiết thực như gửi lời chúc mừng nhân ngày thành lập doanh nghiệp, ngày khởi công dự án, ngày kỷ niệm ngành nghề, các dịp lễ tết, không chỉ giới hạn ở các khách hàng có dư nợ lớn mà còn mở rộng với khách hàng truyền thống lâu năm. Đồng thời, VietinBank KCN Hải Dương cũng nên mời khách hàng tham dự các sự kiện lớn của hệ thống ngân hàng để tăng cường kết nối và nâng cao hình ảnh thương hiệu.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Để thực hiện hiệu quả giải pháp phát triển khách hàng doanh nghiệp một cách chiến lược và toàn diện, VietinBank KCN Hải Dương cần đảm bảo một số điều kiện cốt lõi. Trước hết, cần có hệ thống dữ liệu khách hàng đồng bộ, chính xác và cập nhật thường xuyên, làm nền tảng cho việc phân loại, chấm điểm và xác định nhóm khách hàng mục tiêu theo các tiêu chí cụ thể như giá trị giao dịch, mức độ sử dụng dịch vụ, tiềm năng phát triển,... Song song, nguồn nhân lực chuyên trách về quản lý và chăm sóc KHDN phải được đào tạo bài bản, có hiểu biết sâu về từng ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, cũng như khả năng phân tích nhu cầu tài chính đa dạng.

Ngoài ra, ngân hàng cần xây dựng và triển khai chiến lược marketing rõ ràng, có khả năng cá nhân hóa nội dung theo từng phân khúc khách hàng, đồng thời phối hợp với các tổ chức doanh nghiệp, hiệp hội ngành nghề và khu công nghiệp để tăng cường kết nối và mở rộng mạng lưới khách hàng. Cơ chế khen thưởng, đánh giá hiệu quả theo nhóm hoặc theo cặp cán bộ (QHKH - giao dịch viên) cũng cần được thiết lập minh bạch, gắn liền với kết quả thu hút khách hàng mới, bán chéo dịch vụ hoặc nâng cao chất lượng phục vụ.

Hơn nữa, để gia tăng hiệu quả triển khai, Chi nhánh cần được trang bị các công cụ công nghệ hỗ trợ, như hệ thống CRM, phần mềm phân tích dữ liệu và quản lý mối quan hệ khách hàng, giúp tối ưu hóa hoạt động tiếp cận, chăm sóc và giữ

chân khách hàng. Cuối cùng, cam kết của lãnh đạo Chi nhánh trong việc duy trì chiến lược khách hàng trọng tâm, cùng với sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban liên quan, là điều kiện không thể thiếu để giải pháp đi vào thực tiễn một cách hiệu quả và bền vững.

3.3.3. Hoàn thiện khâu kiểm tra, giám sát cho vay khách hàng doanh nghiệp

Căn cứ lựa chọn giải pháp: Giải pháp này xuất phát từ những hạn chế trong hoạt động giám sát cho vay KHDN. Công cụ giám sát của Chi nhánh hiện còn chưa sử dụng đánh giá từ phía khách hàng. Trong khi kiểm soát nội bộ còn chưa thường xuyên, đánh giá kế hoạch cho vay KHDN chưa kịp thời.

Nội dung giải pháp:

Thứ nhất cần đảm bảo số lượng cán bộ cho bộ phận giám sát các khoản vay;

Thứ hai, thực hiện phân công rõ ràng trách nhiệm cán bộ tín dụng trong công tác cho vay và đào tạo chuyên môn về xử lý nợ cho cán bộ được luân chuyển đến bộ phận này. Cán bộ làm công tác giám sát khoản vay cần:

- Thường xuyên theo dõi tình hình sử dụng vốn vay mà khách hàng đã vay của Chi nhánh để xem xét khách hàng có thực hiện đúng mục đích vay không, tránh tình trạng không quản lý được tình hình sử dụng vốn theo phương án xin vay. Mặt khác, cán bộ tín dụng cũng phải biết rõ người xin vay làm thế nào để đưa ra nhu cầu vay vốn và theo dõi quá trình đó có diễn ra như trong hồ sơ xin vay vốn và phải yêu cầu người vay đưa ra bản dự toán chi tiết của phương án vay vốn, đồng thời nghiên cứu kỹ thu chi tiền mặt tại đơn vị, qua đó vừa tạo điều kiện giúp khách hàng thiếu vốn được vay và sử dụng hiệu quả đồng thời mở rộng hoạt động cho vay của mình trên cơ sở lợi nhuận và an toàn cao trong khi cho vay.

- Giám sát các khoản vay một cách thường xuyên để phát hiện các dấu hiệu của rủi ro để từ đó có biện pháp phòng ngừa và khắc phục.

- Giám sát tổng thể danh mục tín dụng để có thể phát hiện ra những rủi ro tập trung.

- Tăng cường giám sát với những khách hàng có dấu hiệu rủi ro, những khoản vay lớn, tập trung.

- Tích lũy và truyền đạt kinh nghiệm cho nhau trong việc giám sát khoản vay/ khách hàng vay để phát hiện dấu hiệu rủi ro và những biện pháp ứng phó kịp thời.

- Khi phát hiện ra rủi ro, cán bộ bằng kinh nghiệm và bàn bạc với các cán bộ cấp trên để đưa ra phương hướng hỗ trợ về mặt đường lối kinh doanh, cách thực hiện cụ thể để hướng dẫn, góp ý chi tiết, giúp doanh nghiệp khắc phục khó khăn, có thể cho vay thêm vốn để tiếp tục phương án kinh doanh mới, hoặc theo phương án cũ, nhưng phải có được hiệu quả cao, khâu này nếu làm tốt thì cả Chi nhánh sẽ giảm thiểu nợ khó đòi và doanh nghiệp cũng bớt khó khăn và có thể ổn định kinh doanh và trả được nợ cho Ngân hàng.

Muốn vậy cán bộ cần phải nghiên cứu về ngành nghề kinh doanh và thị trường tài chính, để nâng cao trình độ thẩm định và sửa góp ý cho khách hàng vay vốn.

Sau khi Chi nhánh cấp vốn cho khách hàng, khách hàng chính là nhân tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả của khoản vay. Tuy nhiên, điều đó sẽ được đảm bảo hơn khi khách hàng có được sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ từ phía Ngân hàng. Trong quá trình kiểm tra, giám sát khách hàng, nếu phát hiện bất cứ sai phạm nào, Chi nhánh cần đưa ra những biện pháp xử lý kịp thời và chính xác. Đồng thời nếu phát hiện doanh nghiệp đang gặp phải những khó khăn nhưng vẫn có khả năng hoàn trả đủ cả gốc và lãi cho Ngân hàng nếu như có sự giúp đỡ kịp thời từ phía Ngân hàng, Chi nhánh cần phải có những biện pháp hợp lý để hỗ trợ khách hàng như gia hạn, cơ cấu lại nợ.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Trước tiên, phải xây dựng và duy trì hệ thống quy trình, quy định kiểm tra, giám sát nội bộ rõ ràng, cập nhật thường xuyên, bám sát các quy định hiện hành của Ngân hàng Nhà nước và VietinBank. Đồng thời, Chi nhánh cần đầu tư phát triển đội ngũ cán bộ kiểm tra, giám sát chuyên trách có trình độ chuyên môn sâu, kỹ năng phân tích và đánh giá tín dụng tốt, cũng như hiểu biết thực tiễn về hoạt động của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, ứng dụng công nghệ thông tin và hệ thống cảnh báo sớm rủi ro tín dụng là điều kiện then chốt, giúp nâng cao khả năng giám sát theo thời gian thực và phát hiện sớm các khoản vay tiềm ẩn rủi ro. Chi nhánh cũng cần xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kiểm tra, giám sát và các bộ phận liên quan như quan hệ khách hàng, quản lý tín dụng, kế toán, để đảm bảo thông tin được luân

chuyển đầy đủ, kịp thời và minh bạch.

Ngoài ra, việc thiết lập hệ thống báo cáo định kỳ và hậu kiểm sau giải ngân một cách hệ thống cũng là điều kiện quan trọng, nhằm theo dõi liên tục tình hình sử dụng vốn vay và năng lực trả nợ của khách hàng. Cuối cùng, sự quan tâm, chỉ đạo sát sao từ Ban Giám đốc Chi nhánh, cùng với văn hóa tuân thủ được đề cao trong toàn hệ thống, sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để khâu kiểm tra, giám sát không chỉ mang tính hình thức, mà thực sự trở thành công cụ quản lý rủi ro hữu hiệu trong hoạt động tín dụng.

3.4. Một số kiến nghị

Để đạt được mục tiêu quản lý cho vay KHDN phụ thuộc vào nhiều yếu tố, cả chủ quan và khách quan, chủ quan thuộc về phía Ngân hàng và khách quan lại phụ thuộc vào khách hàng, môi trường kinh tế xã hội, chính sách kinh tế của Đảng và nhà nước. Do vậy để thực hiện có hiệu quả quản lý các khoản cho vay KHDN thì cần nỗ lực và phối kết hợp từ nhiều phía ban ngành để tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, pháp lý vững chắc thì hoạt động cho vay sẽ mang lại hiệu quả hơn nữa. Qua nghiên cứu thực tiễn, tác giả xin đề xuất một số ý kiến sau:

3.4.1. Kiến nghị với Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam

- Đầu tư thêm các khóa đào tạo bổ sung kiến thức pháp luật, kỹ năng mềm, đặc biệt là kiến thức ngành nghề bắt buộc trước khi cho phép triển khai cho vay tại các Chi nhánh;

- Thực hiện tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu từng bộ phận, đặc biệt quan tâm và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ giao dịch viên và cán bộ kinh doanh vì đội ngũ này có ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín và hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng;

- Ngân hàng cũng cần triển khai thêm một số phương thức cho vay mới và gắn thêm tiện ích cho sản phẩm tín dụng, ví dụ như: tư vấn, dịch vụ thông tin theo nhu cầu, thu hộ, chi hộ...

3.4.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

NHNN đóng vai trò chỉ đạo hoạt động của hệ thống các Ngân hàng Việt Nam. Do vậy:

- NHNN hàng năm nên tổ chức các hội nghị liên Ngân hàng nhằm rút kinh nghiệm và tăng cường sự hiểu biết và hợp tác giữa hệ thống các Ngân hàng, đặc biệt là trong hoạt động cho vay KHDN. Điều này là thực sự cần thiết cho các Ngân hàng trong việc hoàn thiện quy trình cho vay đối với KHDN do mỗi Ngân hàng đều có đặc điểm và thế mạnh riêng nên sự trao đổi, hợp tác này rất có tác dụng bổ sung, hỗ trợ nhau cùng phát triển.

- NHNN nên khuyến khích các Ngân hàng đổi mới công nghệ, hiện đại hóa tất cả các công đoạn xử lý nghiệp vụ để tạo ra cơ sở dữ liệu về khách hàng và quản lý, sử dụng tốt cơ sở dữ liệu này. Đồng thời cần phân tích, đánh giá xếp loại rủi ro cho vay KHDN, kịp thời cảnh báo nhằm hạn chế rủi ro tín dụng.

NHNN cần ban hành các văn bản làm cơ sở định hướng hoạt động cho vay của các Ngân hàng thương mại, để từ đó làm cơ sở cho công tác cho vay KHDN một cách bài bản, khoa học và đảm bảo môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các Ngân hàng.

NHNN cần hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của Trung tâm thông tin tín dụng (CIC), xây dựng các bộ phận chuyên cung cấp thông tin cho từng mặt của các hoạt động kinh tế để phục vụ tốt cho hoạt động thẩm định KHDN của các NHTM về các mặt như: thông tin tài chính, thông tin phi tài chính, quan hệ tín dụng của doanh nghiệp với các NHTM ... Những thông tin này cần phải được cập nhật thường xuyên và có sự đảm bảo về pháp lý.

3.4.3. Kiến nghị với Chính phủ và các bộ liên ngành

- Chính phủ và các ban ngành cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật để khuyến khích các doanh nhân, doanh nghiệp yên tâm hoạt động theo đúng pháp luật và NHTM có hành lang pháp lý chuẩn để tuân theo. Ban hành các chính sách hỗ trợ, bảo vệ DN, chính sách thuế, chính sách thương mại, đất đai. Nhà nước cần ban hành các đạo luật cơ bản tạo môi trường pháp lý cần thiết để các DN dễ dàng thực hiện các biện pháp đảm bảo nghĩa vụ trả nợ và các Ngân hàng dễ dàng trong việc xử lý TSĐB khi có rủi ro xảy ra như: Luật sở hữu tài sản và các văn bản dưới luật quy định rõ chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của các cơ quan quản lý Nhà nước về cấp chứng thư sở hữu tài sản; các văn bản dưới luật hướng dẫn thực hiện việc xử lý

phát mại tài sản thế chấp, cầm cố. Có như vậy mới góp phần tạo ra sự đảm bảo chắc chắn hơn cho các NHTM và từ đó khuyến khích họ trong việc cho vay vốn đối với các KHDN.

- Chính phủ thiết lập và giữ được môi trường chính trị ổn định, tạo điều kiện thuận lợi và ổn định cho hoạt động của doanh nghiệp và hoạt động kinh doanh tiền tệ của NHTM. Ổn định lưu thông tiền tệ, lành mạnh hoá hoạt động tín dụng, tổ chức nghiên cứu ảnh hưởng sâu sắc cuộc khủng hoảng tiền tệ trong khu vực để rút ra những bài học trong quản lý vĩ mô

3.4.4. Kiến nghị đối với các doanh nghiệp

- Các KHDN vay vốn cần nâng cao chất lượng lập và thẩm định dự án/phương án kinh doanh, có tính toán đến các rủi ro biến động thị trường, chấp hành nghiêm chỉnh các quy định pháp luật của chính phủ và nhà nước ban hành. Các KHDN vay vốn phải cung cấp đầy đủ các biểu mẫu và thông tin theo quy định như Kế hoạch kinh doanh trong kỳ, Bảng dự toán vốn đầu tư theo khoản mục, Bảng tính vốn hoạt động, Bảng tính doanh thu và hiệu quả của dự án/ phương án, Bảng tính khả năng trả nợ gốc và lãi, đồng thời phải có sự phối hợp cung cấp thông tin cho Ngân hàng trong suốt quá trình vay vốn và triển khai dự án/phương án kinh doanh.

- Các KHDN vay vốn cần phải đánh giá đúng hiệu quả của Dự án/phương án kinh doanh trước khi quyết định đầu tư để có được những dự án/phương án kinh doanh có hiệu quả. Các dự án/phương án kinh doanh phải được tính toán một cách tỉ mỉ và đầy đủ trên nhiều khía cạnh để mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp khi đi vào hoạt động.

- Trong quá trình sử dụng vốn vay, Khách hàng cần phải phối hợp, cung cấp thông tin chính xác, nhanh chóng theo yêu cầu của Ngân hàng để giúp Ngân hàng kiểm soát được tình hình dự án, đảm bảo thời gian hoàn vốn, giúp cho khách hàng thực hiện được các cam kết trả nợ với Ngân hàng.

- Các KHDN cũng cần nâng cao hiệu quả hoạt động và uy tín với Ngân hàng nhằm tạo xếp hạng tín dụng tốt, giúp đẩy nhanh quá trình thẩm định của Ngân hàng, và phải đảm bảo việc sử dụng vốn hiệu quả và đúng mục đích.

KẾT LUẬN

Hoạt động cho vay KHDN là hoạt động chiếm tỷ trọng lớn và mang lại lợi nhuận chủ yếu cho NHTM. Quản lý cho vay KHDN là một trong những định hướng đúng đắn và là mục tiêu quan trọng của VietinBank KCN Hải Dương trong thời gian tới. Hoàn thiện quản lý cho vay KHDN còn giúp VietinBank KCN Hải Dương giữ vững vị thế và ngày càng hội nhập tốt hơn trong xu hướng phát triển của ngành Ngân hàng tại Việt Nam. Đi đôi với việc nâng cao chất lượng cho vay khách hàng doanh nghiệp VietinBank KCN Hải Dương cũng cần hoàn thiện quy trình chính sách cũng như kiểm soát rủi ro trong hoạt động cho vay KHDN đảm bảo mục tiêu an toàn và sinh lời cho Ngân hàng.

Xuất phát từ những cơ sở lý luận và những kiến thức thực tiễn trong quá trình làm việc tại VietinBank KCN Hải Dương, tác giả đã tập trung nghiên cứu và hoàn thành đề án: **“Quản lý cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam - Chi nhánh Khu công nghiệp Hải Dương”**. Qua đó, hệ thống hoá các vấn đề cơ bản về doanh nghiệp, hoạt động cho vay và quản lý cho vay đối với KHDN, kinh nghiệm quản lý cho vay KHDN của một số Ngân hàng có uy tín trong việc quản lý cho vay KHDN. Đồng thời, phân tích, đánh giá thực trạng quản lý cho vay KHDN của VietinBank KCN Hải Dương. Từ đó, đánh giá kết quả đạt được cũng như chỉ ra những hạn chế cần khắc phục.

Trên cơ sở tìm hiểu và nghiên cứu thực tế quản lý cho vay KHDN của VietinBank KCN Hải Dương, tác giả đã đưa ra các giải pháp và kiến nghị tới NHNN, các Bộ, Ban ngành liên quan và chủ doanh nghiệp nhằm góp phần hoàn thiện quản lý cho vay KHDN của VietinBank KCN Hải Dương trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Thị Thu Hà (2023), *Quản trị Ngân hàng thương mại*, NXB Giao thông vận tải Hà Nội.
2. Nguyễn Thị Phương Liên (2022), *Giáo Trình Quản Trị Tác Nghiệp Ngân Hàng Thương Mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Minh Kiều (2009), *Tín dụng và thẩm định tín dụng Ngân hàng*, NXB Thống kê.
4. Ngân hàng nhà nước (2024), Thông tư số 22/2024/TT-NHNN Sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 41/2016/TT-NHNN
5. Ngân hàng nhà nước (2024), Thông tư 12/2024/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 39/2016/TT-NHNN
6. Ngân hàng nhà nước (2024), Thông tư số 32/2024/TT-NHNN ngày 30/6/2024 Quy định về mạng lưới hoạt động của ngân hàng thương mại
7. Ngân hàng nhà nước (2024), Thông tư số 31/2024/TT-NHNN ngày 30/6/2024 Quy định về phân loại tài sản có trong hoạt động của ngân hàng thương mại, tổ chức tín dụng phi ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài
8. Ngân hàng nhà nước (2024), Thông tư số 09/2024/TT-NHNN ngày 28 tháng 6 năm 2024 Sửa đổi, bổ sung một số điều của các Thông tư quy định các giới hạn, tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động, hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.
9. Nguyễn Văn Tiến (2015), *Giáo trình Ngân hàng Thương mại*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. VietinBank KCN Hải Dương, *Quy chế hoạt động của VietinBank KCN Hải Dương*, Hải Dương.
11. VietinBank KCN Hải Dương, *Báo cáo tổng kết kinh doanh năm 2022, 2023, 2024*, Hải Dương.