

TÓM TẮT LUẬN VĂN

RA QUYẾT ĐỊNH TÍN DỤNG TẠI NGÂN HÀNG TMCP KỸ

THƯƠNG VIỆT NAM

Một trong những rủi ro lớn nhất đối với Ngân hàng là rủi ro tín dụng và đây cũng là một trong những nguyên nhân chính gây ra tình trạng mất khả năng thanh toán của các Ngân hàng. Việc ra quyết định tín dụng có thể tạo thành rủi ro tín dụng dẫn đến mất vốn. Việc ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam trong những năm qua đã đạt được những thành quả nhất định. Tuy nhiên, việc ra quyết định tín dụng vẫn còn một số tồn tại: tài trợ tín dụng thừa so với nhu cầu thực tế của khách hàng; thời gian ra quyết định dài, nợ xấu chưa được cải thiện, tỷ lệ nợ xấu ở mức cao 3,65%, tốc độ tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng giảm qua các năm từ 2011, 2012, 2013 là 20%; 8%, 3%

Xuất phát từ tình hình trên, kết hợp với quá trình làm việc tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam – Khối KHDN Ngân hàng bán buôn và kiến thức thu được từ chương trình thạc sỹ tại Đại học Kinh tế Quốc dân, tác giả đã chọn đề tài: ***“Ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam”***.

➤ Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận của công tác ra quyết định nói chung và ra quyết định tín dụng nói riêng. Phân tích, đánh giá thực trạng ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam. Đề xuất một số giải pháp chủ yếu đối với công tác ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam.

➤ ***Đối tượng nghiên cứu:*** Ra quyết định tín dụng tại các ngân hàng thương mại

➤ ***Phạm vi nghiên cứu***

Về nội dung: Phạm vi nghiên cứu của luận văn được giới hạn trong lĩnh vực ra quyết định phê duyệt tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam – Khối Ngân hàng bán buôn

Về không gian: Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam – Khối ngân hàng bán buôn

Về thời gian: Số liệu lịch sử được thu thập trong giai đoạn 2010-2013 và các kiến nghị đề xuất được đưa ra cho những năm tiếp theo.

➤ **Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn này là phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp - phân tích mô tả (descriptive analysis). Nguồn dữ liệu: Nội dung cơ bản về ra quyết định và ra quyết định tín dụng trong các giáo trình, tài liệu nghiên cứu, quy định tín dụng Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, các bài viết về kinh nghiệm ra quyết định tín dụng và thông tin hoạt động tín dụng tại Techcombank, khẩu vị tín dụng, quy trình quy định của Techcombank đối với hoạt động tín dụng ngân hàng. Thu thập số liệu tổng hợp đến hình hình doanh động kinh doanh của Techcombank từ 2010 – 2013

Luận văn tiến hành lấy ý kiến cá nhân theo điều tra bảng hỏi, phỏng vấn các cán bộ tín dụng, cán bộ thẩm định tín dụng và các nhà quản lý ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam. Các phiếu điều tra sẽ được phát trực tiếp tới các cán bộ tín dụng, cán bộ thẩm định tín dụng, các cán bộ quản lý ra quyết định tín dụng. Các số liệu định lượng sẽ được thu thập từ các phiếu điều tra. Sau khi được kiểm tra và làm sạch, các dữ liệu sẽ được chuyển sang Excel để xử lý.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn bao gồm 4 chương

Chương 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận văn

Chương 2: Cơ sở lý luận ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng thương

mại

Chương 3: Thực trạng ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam

Chương 4: Một số giải pháp chủ yếu đối với công tác ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam

Trong chương 1 luận văn đã giới thiệu một số công trình nghiên cứu về ra quyết định, thẩm định tín dụng tại ngân hàng thương mại mà trong quá trình hoàn thiện luận văn tác giả đã tìm hiểu và tham khảo bao gồm: Các luận án tiến sỹ, các tạp chí, các đầu sách, các luận văn thạc sỹ. Sau đó, tác giả đã chỉ ra những đánh giá chung về các công trình nghiên cứu này để có cơ sở xác định khoảng trống nghiên cứu. Trong chương này, tác giả cũng khẳng định hướng nghiên cứu của luận văn là ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam, tập trung vào việc ra quyết định phê duyệt tín dụng tại Techcombank

Trong chương 2, tác giả đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về ra quyết định tín dụng tại các ngân hàng thương mại. Ở chương này luận văn tập trung trình bày các vấn đề chính như sau:

Thứ nhất, tác giả đã nêu lên bản chất quyết định và ra quyết định, tín dụng và ra quyết định tín dụng, vai trò của hoạt động tín dụng ngân hàng và ra quyết định tín dụng tại các ngân hàng thương mại.

Thứ hai, tác giả đã giới thiệu về mô hình ra quyết định DECIDE, đây là một trong những mô hình nổi trội nhất về ra quyết định, bao gồm các bước: xác định vấn đề, tìm hiểu nguyên nhân vấn đề, thu thập thông tin liên quan, lựa chọn phương án tối ưu, tổ chức thực hiện quyết định, đánh giá việc thực thi quyết định.

Thứ ba, tác giả trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định như năng lực của các cán bộ ra quyết định tín dụng, môi trường bên

trong, môi trường bên ngoài.

Trong chương 3, tác giả đã trình bày thực trạng ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ Thương Việt Nam bao gồm: Tổng quan về Ngân hàng Techcombank: quá trình hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức, tổ chức bộ máy hoạt động tín dụng tại Techcombank tình hình hoạt động kinh doanh của Techcombank từ năm 2010 – 2013; thực trạng công tác ra quyết định theo mô hình DECIDE tại Techcombank; Một số tồn tại và nguyên nhân của các tồn tại.

Thực trạng việc ra quyết định tín dụng tại Techcombank được tác giả đánh giá theo các bước ra quyết định của mô hình DECIDE: xác định vấn đề tín dụng, xác định nguyên nhân, thu thập thông tin, lựa chọn giải pháp tối ưu, thực thi quyết định và đánh giá việc thực thi quyết định. Việc xác định thẩm quyền ra quyết định sẽ được thực hiện theo quyết định của Hội đồng quản trị Ngân hàng. Bên cạnh những thành công nhất định nhờ những quyết định tín dụng phù hợp thì việc ra quyết định tín dụng tại Techcombank vẫn còn những tồn tại, hạn chế như sau:

Bước xác định vấn đề: nhiều cán bộ ra quyết định tín dụng tại Techcombank đều cho rằng không cần thiết phải xác định vấn đề trước khi tiến hành các bước tiếp theo để ra quyết định; các quyết định tín dụng tại Techcombank thường bỏ qua bước xác định vấn đề và đi thẳng vào giải pháp thực hiện khi có các triệu chứng phát sinh. Một phần các cán bộ tại Techcombank chưa nắm được cách xác định vấn đề nói chung và vấn đề tín dụng nói riêng.

Bước xác định nguyên nhân vấn đề: Xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề là khâu then chốt để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, khâu này thường bị các cán bộ tín dụng bỏ qua và trực tiếp đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề. Các cán bộ ra quyết định tín dụng chưa nắm được cách sử dụng các mô

hình sơ đồ xương cá, mô hình 5 – why để xác định nguyên nhân gốc rễ. Các nguyên nhân của vấn đề được các cán bộ đưa ra thường mang tính chủ quan như: thị trường khó khăn, cạnh tranh giữa các tổ chức tín dụng, khách hàng thiếu trung thực, cán bộ tín dụng năng lực còn yếu.

Bước thu thập thông tin: Theo kết quả điều tra, phỏng vấn việc thu thập thông tin tại Techcombank được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau. Nguồn sơ cấp: từ quan sát, phỏng vấn, điều tra đối với khách hàng, đối tác mua bán của khách hàng tài trợ, tổ chức tín dụng khác. Nguồn thứ cấp từ các báo cáo ngành, tạp chí, xếp hạng. Tuy nhiên, việc thông tin được thu thập báo cáo qua các trung gian dẫn đến có sự sai lệch, thiếu cập nhật và phụ thuộc chủ quan của người đánh giá. Các nguồn thông tin thứ cấp thường không cập nhật: thông tin từ trung tâm thông tin tín dụng thuộc Ngân hàng nhà nước (CIC) có độ trễ một tháng so với diễn biến thực tế; thông tin báo cáo tài chính của khách hàng thiếu trung thực; cán bộ tín dụng chưa đủ năng lực kiểm tra chéo thông tin khách hàng cung cấp, việc thu thập và đánh giá uy tín khách hàng dựa chủ yếu theo thông tin khách hàng cung cấp. Ngoài ra, việc thiếu chủ động trong việc cập nhật thông tin về hoạt động khách hàng, thông tin về thị trường về ngành mà ngân hàng đang tài trợ của các cán bộ tín dụng dẫn đến việc ra quyết định tín dụng trong tình trạng thiếu thông tin, thông tin một chiều.

Bước lựa chọn phương án tối ưu: Việc ra quyết định tín dụng tại Techcombank được thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm của người ra quyết định. Trường hợp, người ra quyết định thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực mà khách hàng đề xuất tài trợ dẫn đến những phán đoán sai lầm như từ chối khách hàng, đưa điều kiện chưa phù hợp. Việc ra quyết định tín dụng thường chỉ xem xét những doanh nghiệp cùng ngành được Techcombank tài trợ dẫn đến việc hạn chế trong đánh giá tổng thể về ngành đó. Trong nhiều trường

hợp một doanh nghiệp có đặc điểm tương đồng với doanh nghiệp đã từng gặp sử dụng vốn thất bại tại Techcombank thì nhiều khả năng doanh nghiệp mới đề xuất cũng sẽ bị thất bại.

Bước đánh giá việc thực thi quyết định: tại Techcombank việc đánh giá tình hình thực thi quyết định thường không được diễn ra thường xuyên. Việc đánh giá này chỉ tập trung vào việc đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng theo từng thời kỳ và bỏ qua các yếu tố khác.

Hạn chế về năng lực nhân sự: Mặc dù, yêu cầu đối với vị trí cán bộ tín dụng và cán bộ ra quyết định tín dụng đều yêu cầu tốt nghiệp chính quy chuyên ngành kinh tế, tài chính ngân hàng. Tuy nhiên, việc áp dụng kiến thức vào thực tế còn nhiều hạn chế: năng lực cán bộ ra quyết định chưa đáp ứng được yêu cầu công việc; thiếu kinh nghiệm, thiếu kỹ năng ra quyết định. Thêm đó, việc thường xuyên thay đổi nhân sự dẫn đến cán bộ thay thế chưa hiểu khách hàng hiểu hệ thống dẫn đến sai lầm trong quyết định tài trợ.

Trong chương 4, trên cơ sở định hướng nhằm nâng cao năng lực hoạt động, khả năng cạnh tranh của Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam và một số chỉ tiêu tài chính giai đoạn từ năm 2014 đến năm 2019 Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam, tác giả đã đề xuất một số giải pháp trên cơ sở phân tích thực trạng ra quyết định tín dụng như: xác định chính xác, đúng đắn bản chất của vấn đề cần giải quyết; cần sử dụng mô hình xương cá và mô hình 5-why trong xác định nguyên nhân gốc rễ; cần tiến hành thu thập đầy đủ thông tin để có đủ căn cứ lựa chọn giải pháp tối ưu nhất; cần tiến hành khâu đánh giá việc thực thi quyết định; cần tiến hành các khóa đào tạo để nâng cao năng lực ra quyết định của người ra quyết định. Cụ thể:

Đánh giá vấn đề tín dụng tại Techcombank phải gắn với phân tích chức năng, nhiệm vụ của các cấp được ủy quyền ra quyết định phê duyệt tín dụng,

công việc và phân tích các quyết định đó. Việc đánh giá vấn đề sẽ quyết định đến phần lớn thành công quyết định tín dụng, do đó để đảm bảo việc xác định vấn đề đề tín dụng, ban lãnh đạo ngân hàng bao gồm Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám Đốc, các lãnh đạo và quản lý các cấp được ủy quyền đều phải nghiêm túc đánh giá vấn đề tín dụng theo công việc được giao và vấn đề mang tính hệ thống của Techcombank. Trước khi xác định vấn đề nhà quản trị cần trả lời các câu hỏi sau: Liệt kê các triệu chứng liên quan đến ra quyết định tín dụng: chính sách tín dụng, khẩu vị tín dụng, điều kiện tín dụng, chất lượng tín dụng? Mức độ ảnh hưởng các triệu chứng? Tính cấp thiết của các triệu chứng đến hoạt động ngân hàng. Tiếp theo cần xác định khoảng cách giữa kết thực hiện công việc đạt được hiện tại so với quá khứ, so với kế hoạch đạt ra. Việc này sẽ giúp các nhà quản trị xác định được triệu chứng và vấn đề.

Ban lãnh đạo ngân hàng cần phối hợp với các cấp quản lý, cấp phê duyệt được ủy quyền, trưởng các bộ phận tại đơn vị để xác định những nguyên nhân dẫn đến vấn đề tín dụng đã được xác định. Việc xác nguyên nhân vấn đề cần gắn liền với phân tích cơ chế ra quyết định tín dụng, thiết bị phục vụ quá trình ra quyết định, thông tin hỗ trợ, cán bộ chịu trách nhiệm ra quyết định, quá trình ra quyết định, việc đánh giá sau khi ra quyết định. Các mô hình sử dụng trong khâu xác định nguyên nhân có thể được sử dụng như là sơ đồ xương cá, mô hình 5 – why kết hợp với động não, khuyến khích các lãnh đạo, cấp quản lý có nhiều ý tưởng, sau đó sắp xếp theo nhóm và loại bỏ các nguyên nhân phái sinh và tìm ra nguyên nhân gốc rễ.

Thiết lập hệ thống thông tin đa dạng từ nhiều nguồn khác nhau như thông tin từ các ngân hàng thương mại khác, thông tin từ ngân hàng nhà nước. Liên kết thu thập thông tin thông qua cơ quan thuế, công an, cục hải quan. Việc thu thập thông tin từ nguồn này là rất cần thiết và tránh được tình trạng doanh nghiệp thiếu trung thực với ngân hàng trong quan hệ tín

dụng. Việc thu thập thông tin của khách hàng vẫn được tiến hành như hiện tại, tuy nhiên khi thu thập thông tin các cán bộ tín dụng cần thu thập các thông tin đối chiếu như yêu cầu cung cấp báo cáo kiểm toán, báo cáo cung cấp cho cơ quan thuế và trực tiếp đến thăm khách hàng, đối tác đầu vào đầu ra của khách hàng để tăng tính xác thực của thông tin thông qua phương pháp phỏng vấn, quan sát. Ngân hàng cần xác định kế hoạch để triển khai việc điều tra hai lòng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ tín dụng tại Techcombank. Việc thu thập thông tin qua điều tra cần sự nhất quán từ Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc tới từng cán bộ nhân viên vì phương thức điều tra này đòi hỏi nguồn lực tham gia lớn do quy mô mẫu lớn và kết quả điều tra này ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định tín dụng tiếp theo. Các bước cần tiến hành: lập tổ dự án, số mẫu dự kiến điều tra, cách thức điều tra, phương pháp xử lý dữ liệu, kinh phí dự kiến, thời gian hoàn thành và kết quả đạt được.

Việc lựa chọn giải pháp tín dụng Techcombank đòi hỏi phải tìm kiếm những giải pháp hiệu quả nhất bằng cách áp dụng hai tiêu chuẩn chung. Một giải pháp có hiệu quả là: kỹ thuật khả thi và chấp nhận được đối với những người sẽ phải thực hiện nó. Tính khả thi được xác định bằng cách hỏi những câu hỏi sau đây: Có thể được thực hiện trong một thời gian hợp lý? Có thể được thực hiện trong giới hạn chi phí? Có sẽ làm việc đáng tin cậy? Sẽ sử dụng nhân sự và thiết bị một cách hiệu quả? Có đủ linh hoạt để đáp ứng điều kiện thay đổi?

Thường xuyên đánh giá việc thực thi các quyết định sẽ giúp ngân hàng có những điều chỉnh hợp lý phù hợp với yêu cầu, đòi hỏi của thị trường. Các căn cứ để đánh giá việc thực thi quyết định có thể được sử dụng: đánh giá quyết định tín dụng thành công từ lần đầu được phê duyệt, số quyết định phải trình điều chỉnh, tỷ lệ điều chỉnh, kết quả hoạt động kinh doanh, tỷ lệ sinh lời, tỷ lệ nợ xấu, đánh giá của cán bộ tín dụng và khách hàng về sự phù hợp của các quyết định. Việc thực thi đánh giá có

thể tiến hành hàng tháng hoặc ba tháng một lần tùy thuộc theo từng loại tiêu chí đánh giá.

Tham gia các khóa đào tạo dành cho các lãnh đạo, quản lý ra quyết định tín dụng một cách hệ thống để trang bị nhận thức, kiến thức về kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng tư duy chiến lược, tư duy sáng tạo. Tham gia các khóa đào tạo về tín dụng của cá tổ chức quốc tế Omega, WB...và thực hành ứng dụng các tình huống thực tế thẩm định các khách hàng trong quá trình học. Tham gia nhiều hội thảo chia sẻ thành công của các chuyên gia trong ngành ngân hàng tại Việt Nam và trên thế giới để rút ra bài học kinh nghiệm. Thuê chuyên gia nước ngoài giữ vị trí chủ chốt trong quá trình ra quyết định, việc thuê chuyên gia nước ngoài giữ vị trí chủ chốt và được phân quyền trong quá trình ra quyết định tín dụng sẽ giúp các cán bộ thẩm định, cán bộ quản lý lãnh đạo cấp trung học hỏi, có cái nhìn đa chiều một vấn đề.

Đào tạo cán bộ tín dụng: Đẩy mạnh công tác giáo dục, nâng cao chất lượng đào tạo bằng việc tổ chức đào tạo một cách có hệ thống cho các cán bộ thẩm định về chuyên môn cũng như các lĩnh vực khác: ngoại ngữ, vi tính, quản lý, tâm lý học, kiến thức vĩ mô về thị trường, pháp luật, công nghệ thông tin...Sau các chương trình đào tạo tiến hành kiểm tra kiến thức và có các chế tài cụ thể để các cán bộ chủ động trong việc tiếp nhận kiến thức, kỹ năng để phục vụ công việc

Về tuyển dụng cán bộ tín dụng: Ngân hàng cần chú trọng đến những sinh viên năm cuối ở các trường đại học chuyên ngành kinh tế, tài chính ngân hàng. Nhận những sinh viên khá giỏi vào thực tập tại đơn vị, đối với những sinh viên được đánh giá năng động, nhiệt tình thì Ngân hàng sẽ tổ chức phỏng vấn và kí hợp đồng thử việc đối với những sinh viên đó.

Về chế độ đãi ngộ: Có chính sách thưởng phạt. Đối với những phương

án được thẩm định, đem lại hiệu quả cho cả Ngân hàng, sau khi thu hồi đầy đủ các khoản nợ gốc và lãi. Cán bộ tín dụng sẽ được hưởng phần trăm lợi nhuận trên tổng thu nhập mang lại cho Ngân hàng.

Hoàn thiện quy trình thẩm định dành cho khách hàng thuộc khối Ngân hàng bán buôn. Hiện tại, quy trình thẩm tín dụng Khối Ngân hàng bán buôn tại Techcombank chưa được chuẩn hoá. Quy trình cần phân định rõ trách nhiệm của mỗi bộ phận tham gia vào quy trình đó, sự phối kết hợp giữa giám đốc quan hệ khách hàng và cán bộ thẩm định của khối cần được làm rõ để quá trình thẩm định hồ sơ đơn giản, nhanh chóng, không làm ảnh hưởng tới khách hàng cũng như đảm bảo hạn chế tối đa rủi ro cho ngân hàng

Xây dựng mô hình xếp hạng tín dụng phù hợp: định dạng lại các nhóm khách hàng khác nhau, xây dựng bộ câu hỏi phù hợp với từng nhóm, trong đó khách hàng doanh nghiệp lớn không nhất thiết yêu cầu quá nhiều hồ sơ, mà tập trung vào một số hồ sơ quan trọng như bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, lưu chuyển dòng tiền, uy tín tại các tổ chức tín dụng khác...

Ra quyết định đúng đắn phù hợp là nhân tố chính đảm bảo thành công của mỗi cá nhân và mỗi doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo, quản lý được phân quyền ra quyết định phải là người có kiến thức chuyên môn, kiến thức lĩnh vực trong nhiều lĩnh vực và phải hiểu rõ quá trình ra quyết định để đảm bảo ra quyết định đúng đắn và nhanh chóng. Các bước ra quyết định: xác định vấn đề, xác định nguyên nhân, thu thập thông tin, lựa chọn phương án tối ưu, thực thi, đánh giá việc thực thi quyết định. Từ phân tích thực trạng và năng lực ra quyết định tín dụng tại Ngân hàng Techcombank còn những hạn chế sau:

- Chưa thực sự hiểu rõ bản chất quá trình ra quyết định
- Năng lực của người ra quyết định chưa đáp ứng yêu cầu

- Còn nhiều lãnh đạo, quản lý được phân công ra quyết định theo kinh nghiệm cá nhân

- Cán bộ tin dụng chưa đáp ứng được yêu cầu công việc

Để khắc phục những tồn tại, hạn chế đó, luận văn đã đề xuất một số giải pháp đối với công tác ra quyết. Do nguyên nhân chủ yếu do năng lực cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do đó tác giả đề xuất các giải pháp chủ yếu tập trung công tác đào tạo nhằm trang bị kiến thức giải quyết vấn đề, kỹ năng ra quyết định và sử dụng kiến thức này vào thực tế công việc qua các tình huống cụ thể.

