

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các số liệu trong luận án là trung thực và có nguồn gốc cụ thể, rõ ràng. Các kết quả của luận án chưa từng được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào.

**Tác giả**

**Nguyễn Thanh Phương**

## MỤC LỤC

|                                                                                                                  |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>                                                                                        | <b>i</b>    |
| <b>MỤC LỤC .....</b>                                                                                             | <b>ii</b>   |
| <b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>                                                                            | <b>v</b>    |
| <b>DANH MỤC BẢNG.....</b>                                                                                        | <b>vi</b>   |
| <b>DANH MỤC BIỂU .....</b>                                                                                       | <b>vii</b>  |
| <b>DANH MỤC MÔ HÌNH.....</b>                                                                                     | <b>viii</b> |
| <b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>                                                                                         | <b>1</b>    |
| <b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI .....</b>                                 | <b>11</b>   |
| <b>1.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại .....</b>                                                               | <b>11</b>   |
| 1.1.1. Khái niệm và vai trò của Ngân hàng thương mại .....                                                       | 11          |
| 1.1.2. Các dịch vụ chính của ngân hàng thương mại.....                                                           | 14          |
| 1.1.3 Đặc trưng hoạt động của Ngân hàng thương mại.....                                                          | 21          |
| <b>1.2 Phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại .....</b>                                                    | <b>22</b>   |
| 1.2.1 Quan điểm về phát triển bền vững Ngân hàng thương mại.....                                                 | 22          |
| 1.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại .....                                | 34          |
| 1.2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại .....                      | 42          |
| <b>1.3 Bài học kinh nghiệm về phát triển bền vững của một số Ngân hàng thương mại trên thế giới .....</b>        | <b>50</b>   |
| 1.3.1 Kinh nghiệm phát triển bền vững của một số Ngân hàng thương mại trên thế giới .....                        | 51          |
| 1.3.2 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam trong phát triển bền vững từ các Ngân hàng thương mại trên thế giới ..... | 56          |

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tiểu kết chương 1 .....</b>                                                                                                               | <b>58</b>  |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM THEO HƯỚNG PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG.....</b>        | <b>60</b>  |
| <b>2.1 Tổng quan về NH No&amp;PTNT Việt Nam .....</b>                                                                                        | <b>60</b>  |
| 2.1.1. Sự hình thành, phát triển cơ cấu tổ chức và mạng lưới hoạt động của ngân hàng No&PTNT Việt Nam .....                                  | 60         |
| 2.1.2 Đặc điểm môi trường hoạt động kinh doanh của NH No&PTNT Việt Nam....                                                                   | 63         |
| 2.1.3 Khái quát chiến lược kinh doanh giai đoạn 2001 -2010 của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam.....                                              | 67         |
| <b>2.2 Thực trạng phát triển theo hướng bền vững của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong giai đoạn vừa qua.....</b> | <b>68</b>  |
| 2.2.1 Thực trạng quy mô, cơ cấu, tỷ trọng của nguồn vốn, tài sản và thị phần của NH No&PTNT Việt Nam .....                                   | 68         |
| 2.2.2 Thực trạng độ tiếp cận của Ngân hàng .....                                                                                             | 86         |
| 2.2.3 Thực trạng về tính an toàn của ngân hàng.....                                                                                          | 91         |
| 2.2.4 Thực trạng về khả năng sinh lời của ngân hàng .....                                                                                    | 101        |
| <b>2.3 Đánh giá thực trạng các nhân tố tác động đến khả năng phát triển bền vững của NH No&amp;PTNT Việt Nam .....</b>                       | <b>107</b> |
| 2.3.1.Những kết quả đạt được.....                                                                                                            | 107        |
| 2.3.2 Những hạn chế.....                                                                                                                     | 116        |
| 2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế.....                                                                                                     | 121        |
| <b>Tiểu kết chương 2 .....</b>                                                                                                               | <b>127</b> |
| <b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG NGÂN HÀNG NNo&amp;PTNT VIỆT NAM.....</b>                                 | <b>128</b> |
| <b>3.1 Chiến lược hoạt động chung của Ngành Ngân hàng và chiến lược hoạt động của NH No&amp;PTNT Việt Nam .....</b>                          | <b>128</b> |

|                                                                                                       |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 3.1.1. Dự báo môi trường hoạt động kinh doanh của ngành ngân hàng trong giai đoạn 2011-2020 .....     | 128                                 |
| 3.1.2. Chiến lược hoạt động chung của ngành ngân hàng.....                                            | 134                                 |
| 3.1.3 Tầm nhìn chiến lược và định hướng hoạt động của NH No&PTNT Việt Nam.....                        | 137                                 |
| <b>3.2 Một số giải pháp nhằm phát triển bền vững NH No&amp;PTNT Việt Nam</b>                          | <b>139</b>                          |
| 3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác tuyển chọn, sử dụng và chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng ..... | 139                                 |
| 3.2.2 Tăng năng lực quản trị ngân hàng .....                                                          | 143                                 |
| 3.2.3 Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ của ngân hàng.....                                                 | 153                                 |
| 3.2.4 Nâng cấp và phát triển công nghệ thông tin .....                                                | 157                                 |
| 3.2.5 Phát triển và khai thác nguồn vốn.....                                                          | 159                                 |
| 3.2.6 Phân khúc thị trường và phân đoạn khách hàng phù hợp.....                                       | 163                                 |
| <b>3.3 Kiến nghị .....</b>                                                                            | <b>167</b>                          |
| 3.3.1 Đối với Nhà nước .....                                                                          | 167                                 |
| 3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước .....                                                               | 172                                 |
| 3.3.3. Đối với một số bộ ngành khác có liên quan .....                                                | 175                                 |
| <b>Tiểu kết chương 3 .....</b>                                                                        | <b>176</b>                          |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>                                                                                 | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| <b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ.....</b>                                                       | <b>177</b>                          |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                                                               | <b>180</b>                          |
| <b>PHỤ LỤC CỦA LUẬN ÁN .....</b>                                                                      | <b>1</b>                            |

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

| <b>Chữ viết tắt</b> | <b>Diễn giải</b>                                 |
|---------------------|--------------------------------------------------|
| ACB                 | Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu              |
| NH No&PTNT          | Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn    |
| ATM                 | Máy rút tiền tự động                             |
| CAR                 | Tỷ lệ an toàn vốn                                |
| CNY                 | Đồng nhân dân tệ Trung Quốc                      |
| FDI                 | Đầu tư trực tiếp nước ngoài                      |
| FSS                 | Tự bền vững về tài chính                         |
| GDP                 | Tổng thu nhập quốc dân                           |
| IFDA                | Tổ chức lương thực thế giới                      |
| KH                  | Khách hàng                                       |
| MNF                 | Quy chế tối huệ quốc                             |
| NHTM                | Ngân hàng thương mại                             |
| NHTMNN              | Ngân hàng thương mại Nhà nước                    |
| NHTM CP             | Ngân hàng thương mại Cổ phần                     |
| NHNN                | Ngân hàng Nhà nước                               |
| NH ĐT&PT            | Ngân hàng Đầu tư và Phát triển                   |
| ODA                 | Viện trợ chính thức                              |
| OSS                 | Tự bền vững về hoạt động                         |
| PTBV                | Phát triển bền vững                              |
| R&D                 | Nghiên cứu và phát triển                         |
| ROA                 | Lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản bình quân   |
| ROE                 | Lợi nhuận sau thuế trên vốn chủ sở hữu bình quân |
| SMS                 | Dịch vụ tin nhắn                                 |
| TCTD                | Tổ chức tín dụng                                 |
| THCS                | Trung học cơ sở                                  |
| VND                 | Đồng Việt Nam                                    |
| WAN                 | Mạng lưới giao dịch diện rộng                    |
| WTO                 | Tổ chức thương mại thế giới                      |

## DANH MỤC BẢNG

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bảng 2.1: Thị phần vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của một số NHTM năm 2011 .....                       | 77  |
| Bảng 2.2: Quy mô dư nợ của một số NHTM giai đoạn 2006-2011.....                                                       | 85  |
| Bảng 2.3: Thị phần cho vay của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam và một số TCTD giai đoạn 2008 -2010 .....                  | 85  |
| Bảng 2.4: Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN (hoặc mới cổ phần) giai đoạn 2004-2010.....                    | 88  |
| Bảng 2.5 Cho vay khách hàng cá nhân của một số NHTM NN (hoặc mới cổ phần) giai đoạn 2004-2010.....                    | 89  |
| Bảng 2.6 Tỷ lệ nợ xấu của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2005-2010.....                                                | 100 |
| Bảng 2.7: Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2005 -2011 ..... | 101 |
| Bảng 2.8: Khả năng thanh khoản của NH No&PTNT Việt Nam.....                                                           | 102 |
| Bảng 2.9: Kết quả hoạt động kinh doanh của NHNo&PTNT Việt Nam.....                                                    | 102 |
| giai đoạn 2007 – 2010 .....                                                                                           | 102 |
| Bảng 2.10: Tỷ lệ sinh lời/tổng tài sản ROA của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010 .....             | 104 |
| Bảng 2.11: Tỷ lệ sinh lời/vốn chủ sở hữu ROE của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010 .....           | 105 |
| Bảng 2.12: Tỷ lệ NIM của một số NHTM giai đoạn 2009 -2010.....                                                        | 106 |

## DANH MỤC BIỂU

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Biểu đồ 2.1: Diễn biến nguồn vốn của NH No&PTNT giai đoạn .....                                                   | 69 |
| 2001- 2011 .....                                                                                                  | 69 |
| Biểu đồ 2.2 Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam giai<br>đoạn 2001-2011 .....                     | 70 |
| Biểu đồ 2.3 Quy mô vốn giai đoạn 2004-2011 của một số NHTM.....                                                   | 71 |
| Biểu đồ 2.4 Cơ cấu nguồn vốn theo thành phần kinh tế tại NH No&PTNT Việt<br>Nam giai đoạn 2001-2011 .....         | 74 |
| Biểu đồ 2.5: Thị phần huy động vốn của các NHTM Việt Nam năm 2010 .....                                           | 75 |
| Biểu đồ 2.6: Thị phần vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của một số<br>NHTM giai đoạn 2008 -2010 ..... | 76 |
| Biểu đồ 2.7 Quy mô dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn .....                                                  | 78 |
| Biểu đồ 2.8: Tốc độ tăng trưởng dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn<br>2001 -2011 .....                       | 78 |
| Biểu đồ: 2.9: Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế giai đoạn 2001 -2011 tại NH<br>No&PTNT Việt Nam .....          | 83 |
| Biểu đồ 2.10: Cơ cấu dư nợ theo thời gian giai đoạn 2001 -2011 tại NH<br>No&PTNT Việt Nam .....                   | 84 |
| Biểu đồ 2.11: Thị phần cho vay của NH No&PTNT Việt Nam .....                                                      | 86 |
| so với các TCTD khác.....                                                                                         | 86 |
| Biểu đồ 2.12: Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN .....                                                  | 88 |
| hoặc mới cổ phần. ....                                                                                            | 88 |
| Biểu đồ 2.13: Tốc độ tăng trưởng tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN hoặc<br>mới cổ phần giai đoạn 2004-2010..... | 89 |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Biểu đồ 2.14: Tốc độ tăng trưởng quy mô dư nợ khách hàng cá nhân của NH<br>No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2004 -2010 ..... | 90  |
| Biểu đồ 2.15: Tỷ lệ nợ xấu của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần năm 2010<br>và 2011 .....                               | 97  |
| Biểu đồ 2.16: Tỷ lệ sinh lời/vốn chủ sở hữu ROE của một số NHTM NN hoặc<br>mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010.....       | 105 |

## **DANH MỤC MÔ HÌNH**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sơ đồ 2.1: Mô hình tổng thể tổ chức bộ máy quản lý điều hành của<br>NHNo&PTNT Việt Nam ..... | 61 |
| Sơ đồ 2.2. Hệ thống tổ chức của NHNo&PTNT Việt Nam.....                                      | 62 |



## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Hệ thống NHTM là nơi tập hợp nguồn vốn nhàn rỗi và đáp ứng nhu cầu vốn ngắn hạn cho nền kinh tế.

Ở Việt Nam, một quốc gia đang phát triển, kinh tế nông thôn giữ vai trò hết sức quan trọng. Hơn 80% dân số Việt Nam sinh sống ở khu vực nông thôn, khu vực này tạo ra nguyên liệu đầu vào cho hầu hết các ngành công nghiệp. Vì vậy, muốn phát triển nền kinh tế, đưa Việt Nam trở thành nước công nghiệp vào năm 2020 thì công nghiệp hóa hiện đại hóa nông thôn là việc làm cấp bách. Trong nhiều năm qua NH No&PTNT Việt Nam với những hoạt động cung cấp vốn và các dịch vụ phục vụ cho sinh hoạt và sản xuất của nông dân đã tạo cơ sở vững chắc cho công nghiệp hóa và hiện đại hóa nông thôn. Sự phát triển của ngân hàng này tạo ra những nhân tố thuận lợi cho những tiến bộ trong khu vực nông thôn.

Bên cạnh đó, nền kinh tế - tài chính của mỗi quốc gia (trong đó có Việt Nam) đang trong quá trình hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế- tài chính quốc tế (đây là xu thế tất yếu của sự phát triển). Hội nhập kinh tế quốc tế, một mặt vừa tạo ra những cơ hội, mặt khác làm nảy sinh những thách thức to lớn trong quá trình phát triển của mỗi ngành, mỗi quốc gia. Trong lĩnh vực tài chính –ngân hàng sự cạnh tranh sẽ diễn ra gay gắt.

Có thể khẳng định, trong nền kinh tế hiện đại, đi liền với sự phát triển sâu rộng của nền tài chính, các điều kiện tài chính được “nới lỏng” làm gia tăng các dạng rủi ro mới trong hoạt động của các ngân hàng. (Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ ở Mỹ là một ví dụ điển hình). Những rủi ro này có khả năng lan truyền mạnh mẽ đến nền kinh tế của các quốc gia cùng với quá trình tự do hóa tài chính. Đây cũng là nhân tố tiêu cực tác động đến sự phát triển của ngân hàng.

Rõ ràng, NH No&PTNT Việt Nam đang đóng góp một vai trò to lớn trong sự nghiệp phát triển nông nghiệp và nông thôn nói riêng và quá trình phát triển kinh tế nói chung. Tuy nhiên, Ngân hàng này đang phải đối mặt với những thách thức mới

đó là sự cạnh tranh và sự gia tăng rủi ro trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Lựa chọn hướng đi nào để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh đồng thời vẫn phát huy được vai trò đối với sự nghiệp phát triển kinh tế quốc gia đang là vấn đề cấp bách đối với ngân hàng này.

Trên thế giới và ở Việt Nam, PTBV đang được đề cập và nhận được sự quan tâm của nhiều đối tượng. PTBV là sự phát triển nhằm thoả mãn các nhu cầu hiện tại của con người nhưng không tổn hại tới sự thoả mãn các nhu cầu của thế hệ tương lai. (Khái niệm này được nhắc đến lần đầu tiên tại Liên hợp quốc vào năm 1970).

PTBV (trong đó bao gồm phát triển bền vững hệ thống NHTM – PTBV NHTM là sự phát triển ổn định ở hiện tại nhưng không làm ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai trong mối quan hệ với môi trường kinh doanh) luôn là mục tiêu của bất kỳ quốc gia nào.

Xuất phát từ lý do trên, tác giả chọn đề tài “***Phát triển bền vững ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam***” làm đề tài luận án tiến sỹ.

Trong đề tài, tác giả luận giải sự cần thiết phải PTBV NH No&PTNT Việt Nam. Từ đó, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu phản ánh sự PTBV của NHTM, khảo sát và đánh giá sự PTBV của NH No&PTNT Việt Nam và đề xuất các giải pháp nhằm PTBV ngân hàng này.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu của đề tài**

Trên thế giới, cơ sở lý thuyết PTBV dựa trên các lý thuyết về phát triển. Các lý thuyết phát triển trên thế giới có thể được chia thành 5 loại, đó là: (1).Lý thuyết Linear-Stages (trong những năm 1950 và 1960); (2).Các mô hình thay đổi về cơ cấu (trong những năm 1960 và đầu những năm 1970); (3).Lý thuyết Phụ Thuộc Thế Giới (International Dependency; (4).Cách mạng tân cổ điển (Những năm 1980); (5). Các lý thuyết tăng trưởng mới (cuối những năm 1980 và 1990).

Trên cơ sở những học thuyết này, khái niệm “Phát triển bền vững” đã được đề cập trong hội nghị Stockholm (Thụy Điển) năm 1972. Ban đầu, tại hội nghị người ta đề cập đến quan điểm bảo vệ môi trường bền vững. Nhưng càng về sau con người càng nhận thức ra rằng PTBV không chỉ đơn thuần là bảo vệ môi trường

mà nó còn bao hàm nội dung sâu rộng hơn cả về kinh tế, xã hội. Đến Hội nghị thượng đỉnh thế giới về Môi trường và Phát triển có sự tham gia của 178 nước trên thế giới được tổ chức tại Rio de Janeiro (Brazil) năm 1992, thì những nội dung về PTBV đã được xác định đầy đủ và toàn diện. PTBV thường được đề cập như là sự phát triển dung hòa của 3 lĩnh vực: kinh tế, xã hội, môi trường.

“PTBV” cũng được nhiều học giả trên thế giới tiếp cận như: David Munro trong tác phẩm “Bền vững là một điều khoa trương hay là một thực tế”, thì PTBV là bất kỳ và toàn bộ những loại hoạt động hoặc quá trình làm tăng được năng lực của con người hoặc môi trường để đáp ứng những nhu cầu của con người hoặc nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống. Sản phẩm của sự phát triển là mọi người được khỏe mạnh, được nuôi dưỡng tốt, có quần áo mặc, có nhà ở, được tham gia vào công việc sản xuất mà họ đã được đào tạo tốt và có thể hưởng thụ thời gian nhàn rỗi và giải trí là những điều mà tất cả chúng ta đều có nhu cầu. Như vậy, phát triển không chỉ bao hàm việc khai thác, chế biến các nguồn tài nguyên, xây dựng cơ sở hạ tầng, mua và bán các sản phẩm mà gồm cả những hoạt động không kém phần quan trọng như chăm sóc sức khỏe, an ninh, xã hội, giáo dục, bảo tồn thiên nhiên và hỗ trợ văn học nghệ thuật. Phát triển là một tổ hợp phức tạp các hoạt động, một số có mục tiêu xã hội, một số có mục tiêu kinh tế, một số dựa trên cơ sở nguồn tài nguyên vật chất, một số dựa vào nguồn tài nguyên trí tuệ, tất cả đều tạo khả năng cho con người đạt được toàn bộ tiềm năng của mình và được hưởng cuộc sống tốt lành. Để sự phát triển được bền vững thì nó phải có tính liên tục mãi mãi, hoặc các lợi ích của nó phải được duy trì không hạn định. Điều đó có nghĩa là quá trình hoặc hoạt động liên quan, hoặc hoàn cảnh diễn ra phải không được chứa đựng những yếu tố nào có thể hạn chế thời gian tồn tại của nó. Điều đó cũng có nghĩa sự phát triển bền vững phải là việc đáng làm, phải đáp ứng được những mục tiêu kinh tế xã hội đã nêu trên [9].

Stephen Viederman trong tác phẩm “Ta cần có kiến thức gì để phát triển bền vững” viết “Bền vững không phải là vấn đề kỹ thuật cần giải quyết mà là một tầm nhìn vào tương lai, đảm bảo cho chúng ta một lộ trình và giúp tập trung chú ý vào

một tập hợp các giá trị và những nguyên tắc mang tính luận lý và đạo đức để hướng dẫn hàng động của chúng ta với tư cách là những cá nhân, cũng như trong quan hệ với các cơ cấu tổ chức mà ta tiếp xúc như các tổ chức chính phủ, phi chính phủ và các công tác khác có liên quan ...”. Theo tác giả đề PTBV cần tập trung vào các vấn đề sau: chất lượng của các hành động, sử dụng cách tiếp cận hệ thống, quan tâm rõ ràng đến thế hệ tương lai, tính bền vững và công bằng, quan tâm đến tính vận động, tính phi công bằng, pha tạp và tính không liên tục [62].

Denis Goulet, trong tác phẩm “Sự phát triển đích thực có phải là phát triển bền vững không” thì sự PTBV bao hàm bốn khía cạnh: kinh tế, chính trị, xã hội và văn hóa. Sự vững chắc về chính trị đảm bảo cho tất cả các thành viên trong xã hội sự lựa chọn trong sự tồn tại của mình, điều này chỉ đạt được khi tất cả đều được hưởng quyền tự do, nhân quyền, được bảo vệ và niềm tin vào hệ thống chính trị được củng cố. Hệ thống này theo đuổi lợi ích chung chứ không đơn thuần là những tính toán cá nhân. Dựa trên sự PTBV về xã hội và văn hóa, các nền tảng cộng đồng và những hệ thống ý nghĩa tượng trưng cần phải được bảo vệ. Chiến lược phát triển đúng đắn sẽ định hướng vào hình thức tăng trưởng kinh tế mà sản phẩm sản xuất tập trung vào những nhu cầu cơ bản, tạo công ăn việc làm [10].

Thaddeus C. Trzyna, trong tác phẩm “thế giới bền vững” thì PTBV đòi hỏi phải có sự xuyên suốt nhiều chuyên ngành, lĩnh vực, bộ môn. Nó buộc ta phải vượt ra khỏi phương pháp tư duy bó hẹp trong từng lĩnh vực trước đây và phải xem xét trong mối tương quan giữa các lĩnh vực sinh thái, kinh tế, xã hội. Sự phát PTBV là một quá trình xã hội. Trước hết, đây là một nguyên tắc đạo đức [71].

Nhiều doanh nghiệp đã hiện thực hóa các lý thuyết về PTBV ở trên bằng việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đo lường mức độ PTBV của doanh nghiệp. Các tiêu chí này đang được sử dụng nhiều trên thế giới, bao gồm bộ chỉ tiêu "Phát triển bền vững Dow Jones" (Dow Jones Sustainability Indexes) và bộ chỉ tiêu của tổ chức Global Reporting Initiative (GRI).

Bộ chỉ tiêu Phát triển bền vững Dow Jones

Bộ chỉ tiêu Dow Jones được công bố vào năm 1999. Đây là bộ chỉ tiêu đầu tiên trên thế giới được thiết lập nhằm đánh giá thành tích trên ba chiều của PTBV là: kinh tế, môi trường và xã hội của các doanh nghiệp lớn. Nội dung của bộ tiêu chí này bao gồm: kinh tế (qui tắc ứng xử/ tuân theo luật lệ/ hối lộ-đút lót, quản trị doanh nghiệp, quản trị rủi ro và khủng hoảng, các chỉ tiêu riêng của ngành nghề), môi trường (thành tích về môi trường có bản báo cáo về môi trường, các chỉ tiêu riêng của ngành nghề), xã hội (hoạt động từ thiện, ứng dụng các qui tắc sử dụng lao động của quốc gia và quốc tế, việc phát triển vốn con người, có báo cáo về hoạt động xã hội, khả năng thu hút các chỉ tiêu riêng của ngành nghề). Mỗi một chỉ tiêu được cho điểm và có trọng số thể hiện mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu.

Các chỉ tiêu trên được thể hiện bằng các câu hỏi cụ thể để đo lường và người đứng đầu doanh nghiệp sẽ phải cung cấp câu trả lời. Chẳng hạn đối với thành tích về môi trường, doanh nghiệp sẽ cho biết trong năm qua hoạt động sản xuất và kinh doanh của họ đã thải bao nhiêu lượng khí CO<sub>2</sub>, lượng nước sạch đã sử dụng, tổng lượng các loại năng lượng (điện, xăng dầu...) đã sử dụng, lượng rác thải. Doanh nghiệp cũng phải giải trình về chiến lược của mình trong tương lai xem có giảm thiểu các chỉ số trên dần dần hay không. Về khía cạnh xã hội, doanh nghiệp sẽ phải cho biết có sự phân biệt đối xử về giới tính trong vấn đề lương bổng hay không (lương trung bình của lao động nam và lao động nữ), tỷ lệ nữ đảm trách các trách nhiệm lãnh đạo, khả năng tự do lập hội của người lao động, vấn đề đảm bảo sức khỏe và an toàn cho người lao động, tổng kinh phí mà doanh nghiệp đã dùng cho các hoạt động từ thiện.

#### Bộ chỉ tiêu GRI

Bộ tiêu chí do GRI thiết lập vào năm 2002 mới được xem là bộ tiêu chí đầy đủ và rõ ràng nhất dù nó vẫn xoay quanh ba chiều kích của PTBV giống như bộ tiêu chí Dow Jones. Bộ chỉ tiêu này bao gồm các chỉ tiêu sau: kinh tế (những tác động kinh tế trực tiếp của doanh nghiệp, sự hiện diện trên thị trường, những tác động kinh tế gián tiếp), môi trường (nguyên vật liệu, năng lượng, nước sạch, đa dạng sinh học, rác thải, sản phẩm và dịch vụ, vận tải), lao động (nhân công, quản lý các mối quan

hệ lao động, sức khỏe và an toàn, đào tạo và giáo dục, sự đa dạng và cơ hội) quyền con người (chiến lược và quản lý, không phân biệt đối xử, quyền tự do lập nhóm, lao động trẻ em, lao động cưỡng bức, việc tuân thủ các qui tắc lao động và an toàn, tuân thủ luật lệ địa phương), xã hội (cộng đồng, hồi lộ và tham nhũng, các đóng góp về mặt hành chính, cạnh tranh và giá cả), sản phẩm có trách nhiệm (sức khỏe và an toàn của người tiêu dùng, sản phẩm và các dịch vụ, quảng cáo, tôn trọng sự riêng tư).

Qua khảo sát các công trình nghiên cứu trên thế giới, điều dễ nhận thấy là cho tới thời điểm này chưa có một công trình nghiên cứu nào bàn về những yêu cầu, chuẩn mực những hoạt động, mô hình phát triển bền vững của hệ thống NHTM, đặc biệt là ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn.

Ở trong nước, phát triển và phát triển bền vững cũng đã được đề cập đến trong một số nghiên cứu sau:

Trong luận án tiến sỹ kinh tế năm 1999, về “*vận dụng công nghệ quản lý ngân hàng hiện đại vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn trong giai đoạn hiện nay*”, TS Âu Văn Trường đã luận giải công nghệ quản lý ngân hàng hiện đại là một quá trình quản lý mang tính xã hội. Từ đó thấy được vai trò của công nghệ quản lý hiện đại đối với yêu cầu đổi mới hệ thống Ngân hàng Việt Nam. Việc chậm đưa công nghệ quản lý kinh tế hiện đại vào hoạt động thực tiễn là nguyên nhân làm giảm hiệu quả hoạt động của ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam và là thách thức đối với ngân hàng này trong quá trình cạnh tranh [70].

TS. Đoàn Văn Thắng trong luận án tiến sỹ năm 2003 “*Giải pháp hoàn thiện hoạt động của NHNo&PTNT Việt Nam phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn*” đã thực hiện phân tích một số hoạt động cơ bản của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động trong tương lai [67].

ThS Trần Thanh Hà thực hiện luận văn và phân tích một số vấn đề liên quan tới các hoạt động bán lẻ trong luận văn thạc sỹ “*Chiến lược mở rộng hoạt động bán lẻ của NHNo&PTNT trong giai đoạn hiện nay*” năm 2003[14].

Trong luận văn thạc sỹ kinh tế “*Hoàn thiện cơ chế tín dụng của hệ thống NHTM Nhà nước Việt Nam theo hướng phát triển bền vững (lấy ngân hàng công thương Việt Nam làm ví dụ)* – ThS Mai Thúy Phương”, năm 2005, tác giả đã luận giải về phát triển bền vững, yêu cầu của phát triển bền vững. Trên cơ sở những luận giải này, tác giả đã đưa ra những kiến nghị, đề xuất phát triển hoạt động tín dụng của ngân hàng công thương Việt Nam theo yêu cầu của phát triển bền vững [51].

Trong luận án tiến sỹ kinh tế năm 2008: “*Phát triển các tổ chức tài chính nông thôn ở Việt Nam*”, TS. Lê Thanh Tâm đã nghiên cứu về các tổ chức tài chính nông thôn. Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn là tổ chức tài chính nông thôn điển hình. Khảo sát hoạt động của các tổ chức tài chính nông thôn, tác giả nhận định: tính bền vững trong hoạt động, tính bền vững về tài chính, mức sinh lời của các tổ chức tài chính nông thôn đều rất thấp. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng phát triển của các tổ chức này trong đó có ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn. Trước thực trạng đó, tác giả đã sử dụng mô hình SWOT để xây dựng chiến lược hoạt động cho các tổ chức này. Các chiến lược được xây dựng bao gồm: chiến lược phát triển, chiến lược cạnh tranh, chiến lược chống đối và chiến lược phòng thủ [66].

TS. Phạm Minh Tú trong luận án tiến sỹ năm 2009 “*Chiến lược phát triển Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*” đã đề cập đến những khó khăn và thách thức đối với NH No&PTNT Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Tác giả sử dụng mô hình SOWT để phân tích mô hình tổ chức và cung cấp các sản phẩm dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam. Từ đó đánh giá những mặt mạnh mặt yếu, những cơ hội và thách thức của ngân hàng này. Trên cơ sở đó tác giả đưa ra những đề xuất và kiến nghị nhằm hoàn thiện các chiến lược: cấu trúc lại mô hình tổ chức, chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam trong điều kiện mới [69].

Ngoài ra, còn nhiều công trình khoa học nghiên cứu về vấn đề phát triển bền vững

Công trình nghiên cứu khoa học: Hệ thống NHTM Việt Nam – cạnh tranh – phát triển – hội nhập quốc tế - GS – TSKH Nguyễn Duy Gia – nguyên Bộ trưởng tổng giám đốc NHNN Việt Nam- Tạp chí ngân hàng số 8/tháng 4 năm 2006. Trong công trình nghiên cứu khoa học này, tác giả đề cập những giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển của hệ thống ngân hàng để hội nhập quốc tế. Để hội nhập quốc tế cần tái lập hệ thống ngân hàng một cách sâu sắc toàn diện và triệt để. Hệ thống NHTM phải được tăng cường năng lực tài chính và tiềm năng phát triển tiến tới chuẩn mực và thông lệ quốc tế, đủ sức cạnh tranh và phát triển trong môi trường bình đẳng, công khai, minh bạch [13].

Công trình khoa học: Hệ thống ngân hàng Việt Nam, hội nhập và phát triển bền vững – TS Phí Trọng Hiền – Vụ chiến lược phát triển ngân hàng, NHNN Việt Nam – Tạp chí ngân hàng số 1/tháng 1 năm 2006. Tác giả đề cập những thách thức, khó khăn, cơ hội, thuận lợi khi hệ thống NHTM Việt Nam gia nhập WTO, những bước đi cần thiết đối với ngành ngân hàng để PTBV [20].

Trong các công trình khoa học trên, các tác giả đã luận bàn về sự cần thiết phải PTBV hoạt động của hệ thống NHTM Việt Nam. Các tác giả cũng đề xuất các giải pháp, các kiến nghị để PTBV. Tuy nhiên, các tác giả chưa đề cập nội dung phát triển bền vững những yêu cầu của PTBV và mô hình nghiên cứu.

Với luận án này, tác giả đã thực hiện phân tích và đánh giá một cách toàn diện hoạt động của NH No&PTNT Việt Nam trên các chỉ tiêu cụ thể đã được xây dựng trong lý thuyết, thực tiễn phân tích hoạt động của ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn được kết hợp với kinh nghiệm quốc tế, tạo cơ sở cho các giải pháp PTBV Ngân hàng.

### **3. Mục đích nghiên cứu của luận án**

- Hệ thống hóa các lý luận về PTBV nói chung và PTBV NHTM nói riêng
- Nghiên cứu thực trạng PTBV của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam
- Đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm PTBV ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam



#### **4. Phạm vi nghiên cứu của luận án**

Không gian nghiên cứu của luận án là: hệ thống NH No&PTNT Việt Nam, môi trường kinh doanh và phân đoạn thị trường của NH No&PTNT Việt Nam.

Thời gian nghiên cứu của luận án: từ năm 2008 đến năm 2011. Đây là giai đoạn mà NH No&PTNT Việt Nam có nhiều thay đổi về cơ cấu tổ chức phát triển sản phẩm dịch vụ và đưa ra định hướng xây dựng ngân hàng thành mô hình tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực hàng đầu Việt Nam.

Đối tượng nghiên cứu của luận án là các nội dung phản ánh sự PTBV của NHTM như: quy mô, tốc độ tăng trưởng của nguồn vốn, quy mô, tốc độ tăng trưởng và kết cấu của tài sản, thị phần, số lượng khách hàng, tính an toàn và sinh lời của ngân hàng. Bên cạnh đó, luận án cũng nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững là: năng lực quản trị và điều hành kinh doanh, nguồn nhân lực hệ thống công nghệ thông tin, mạng lưới chi nhánh, các sản phẩm dịch vụ.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu của luận án**

Trên cơ sở phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử trong quá trình thực hiện luận án, các phương pháp nghiên cứu được sử dụng bao gồm:

*Phân tích tổng hợp*, kết hợp phân tích định lượng và định tính để giải thích số liệu, liên hệ với các nguyên nhân từ thực tiễn.

*Thống kê so sánh* sử dụng số liệu theo chuỗi thời gian và tại một thời điểm để so sánh dọc, các chỉ tiêu hoạt động của NH No&PTNT Việt Nam qua các thời kỳ phát triển. Các hàm thống kê như tần suất, tỷ trọng, trung bình, tỷ lệ tăng trưởng được ứng dụng để phân tích, so sánh.

#### **6. Những đóng góp mới của luận án**

##### ***Những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận***

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm về phát triển bền vững nói chung và phát triển bền vững NHTM nói riêng, tác giả đã đưa ra nhận định về phát triển bền vững NHTM. Theo quan điểm của tác giả, phát triển bền vững NHTM là đảm sự cân bằng trong một thời gian dài giữa tính sinh lời theo yêu cầu của các chủ sở hữu

Ngân hàng với khả năng chịu đựng rủi ro của Ngân hàng và sự cân bằng giữa lợi ích của Ngân hàng và lợi ích của khách hàng.

Mặt khác, tác giả cũng đã xây dựng hệ thống các chỉ tiêu phản ánh sự phát triển bền vững của NHTM. Hệ thống này bao gồm 4 nhóm chỉ tiêu: (1) Nhóm chỉ tiêu phản ánh quy mô, tốc độ tăng trưởng, cơ cấu, thị phần nguồn vốn và tài sản; (2) Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng; (3) Nhóm chỉ tiêu phản ánh tính an toàn trong hoạt động của ngân hàng; (4) Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời của ngân hàng.

Tác giả cũng phân tích các nhân tố bên trong ngân hàng ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững của NHTM là: (1) Nguồn nhân lực; (2) Năng lực quản trị; (3) Sự đa dạng hóa của sản phẩm, dịch vụ ngân hàng; (4) Mức độ hiện đại hóa của công nghệ thông tin.

***Những phát hiện, đề xuất mới rút ra được từ kết quả nghiên cứu, khảo sát của luận án***

Tác giả đã khảo sát thực trạng phát triển bền vững của NH No&PTNT Việt Nam. Chính thực trạng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, danh mục sản phẩm dịch vụ, và mức độ hiện đại hóa công nghệ của ngân hàng đã tạo nên những kết quả trên của Ngân hàng. Vì vậy, những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nâng cao năng lực quản trị, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ và hiện đại hóa công nghệ thông tin là những giải pháp nhằm phát triển bền vững NHTM.

**7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, danh mục các tài liệu tham khảo, Luận án bao gồm 3 chương, cụ thể

Chương 1: Tổng quan về phát triển bền vững của NHTM

Chương 2: Thực trạng phát triển bền vững của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam

Chương 3: Một số giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển bền vững Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam

# CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

## 1.1 Tổng quan về Ngân hàng thương mại

### 1.1.1. Khái niệm và vai trò của Ngân hàng thương mại

#### 1.1.1.1 Khái niệm NHTM

Ngân hàng thương mại (Commercial Bank) đã hình thành, tồn tại và phát triển hàng trăm năm. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế hàng hoá, hệ thống NHTM cũng ngày càng được hoàn thiện, phát triển và trở thành những định chế tài chính không thể thiếu trong nền kinh tế bởi vai trò quan trọng của nó đối với nền kinh tế nói chung và đối với từng cộng đồng, từng địa phương nói riêng.

*Ngân hàng là gì?*

Ngân hàng là một loại hình tổ chức đã có quá trình phát triển lâu dài, nhưng đến nay vẫn không có một khái niệm thống nhất về ngân hàng? Thông thường, khi đưa ra khái niệm về một tổ chức người ta thường căn cứ vào các chức năng (hay các hoạt động) mà tổ chức đó thực hiện trong nền kinh tế. Dựa trên cách tiếp cận này Luật Ngân hàng của Pháp năm 1941 định nghĩa: “Được coi là ngân hàng là những xí nghiệp hay cơ sở nào hành nghề thường xuyên nhận của công chúng dưới hình thức ký thác hay hình thức khác các số tiền mà họ dùng cho chính họ và các nghiệp vụ chiết khấu, tín dụng hay dịch vụ tài chính”. Luật Ngân hàng của Ấn Độ, được bổ sung năm 1959 đã nêu: “Ngân hàng là cơ sở nhận các khoản tiền ký thác để cho vay hay tài trợ, đầu tư”. Luật ngân hàng của Đan Mạch năm 1930 định nghĩa: “Những nhà băng thiết yếu gồm các nghiệp vụ nhận tiền gửi ký thác, buôn bán vàng bạc hành nghề thương mại và các giá trị địa ốc, các phương tiện tín dụng và hối phiếu thực hiện các nghiệp vụ chuyển ngân, đứng ra bảo hiểm...”.

Tuy nhiên, hiện nay việc đưa ra khái niệm về NHTM không phải dễ dàng và luôn chính xác. Bởi vì, không chỉ chức năng của các ngân hàng đang thay đổi mà chức năng của các đối thủ cạnh tranh chính của ngân hàng cũng thay đổi không ngừng. Thực tế cho thấy, rất nhiều tổ chức tài chính, bao gồm cả các công ty kinh doanh chứng khoán, công ty bảo hiểm... đều đang cố gắng cung cấp các dịch vụ

ngân hàng. Ngược lại, ngân hàng cũng đối phó với các đối thủ cạnh tranh (các tổ chức phi ngân hàng) bằng cách mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ, hướng về các lĩnh vực bất động sản và môi giới chứng khoán, tham gia hoạt động bảo hiểm và thực hiện nhiều dịch vụ mới khác.

Một cách tiếp cận thận trọng nhất là có thể xem xét ngân hàng trên phương diện những loại hình dịch vụ mà chúng cung cấp. Theo cách tiếp cận này, Ngân hàng là loại hình tổ chức tài chính cung cấp một danh mục các dịch vụ tài chính đa dạng nhất - đặc biệt là dịch vụ tín dụng, thanh toán và thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế. Có thể nói rằng, kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ để tìm kiếm và tối đa hoá lợi nhuận trong phạm vi khuôn khổ pháp luật là mục tiêu cơ bản, xuyên suốt quá trình hoạt động của các ngân hàng thương mại.

Theo Luật nước Mỹ, bất kỳ một tổ chức nào cung cấp tài khoản tiền gửi, cho phép khách hàng rút tiền theo yêu cầu (bằng cách viết séc hay bằng việc rút tiền điện tử) và cho vay đối với tổ chức kinh doanh hay cho vay thương mại được xem là một ngân hàng.

Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đưa ra định nghĩa: “Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi và sử dụng số tiền này để cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ thanh toán” [54,7].

NHTM xuất hiện khá sớm trong lịch sử. Khi mới ra đời, hoạt động chủ yếu của nó là cho vay và làm trung gian thanh toán, nhưng ngày nay hoạt động của NHTM rất đa dạng. Ngoài các nghiệp vụ truyền thống, các NHTM ngày càng mở rộng và triển khai thêm nhiều nghiệp vụ kinh doanh mới như: tư vấn đầu tư chứng khoán, bảo lãnh và đại lý phát hành, quản lý danh mục đầu tư... Bên cạnh hệ thống các NHTM, trong nền kinh tế cũng xuất hiện ngày càng nhiều tổ chức tín dụng phi ngân hàng như: công ty tài chính, công ty cho thuê tài chính, công ty bảo hiểm, quỹ đầu tư, quỹ tín dụng... Theo quan niệm truyền thống, các tổ chức này khác NHTM ở chỗ, nó không kinh doanh các khoản tiền gửi không kỳ hạn, do đó cũng không cung

cấp các dịch vụ thanh toán. Do sự phát triển của nền kinh tế và sự đa dạng hoá các nghiệp vụ của các tổ chức tài chính, cùng với những thay đổi có tính pháp lý về chức năng hoạt động của các tổ chức này mà sự phân biệt giữa các tổ chức tín dụng ngày nay không còn rõ ràng như trước, dẫn đến tình trạng có sự nhầm lẫn trong công chúng khi phân biệt ngân hàng với các tổ chức tài chính khác. Tuy nhiên, ở hầu khắp các quốc gia vẫn tồn tại hai loại hình cơ bản, đó là các ngân hàng thương mại và các tổ chức tín dụng phi ngân hàng.

#### 1.1.1.2 Vai trò của ngân hàng thương mại

Cùng với sự phát triển đa dạng các nghiệp vụ kinh doanh, ngân hàng ngày càng thực hiện nhiều vai trò mới để có thể duy trì khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu của xã hội. Các ngân hàng ngày nay có những vai trò cơ bản sau:

*Thứ nhất*, NHTM là trung gian tài chính, thực hiện vai trò điều chuyển các khoản tiết kiệm, chủ yếu từ hộ gia đình thành vốn tín dụng cho các tổ chức kinh doanh và các thành phần kinh tế khác để đầu tư vào nhà cửa thiết bị và các tài sản khác.

*Thứ hai*, NHTM giữ vai trò là trung gian thanh toán, thay mặt khách hàng thực hiện thanh toán các giao dịch mua bán hàng hoá và dịch vụ của họ.

*Thứ ba*, NHTM giữ vai trò là người bảo lãnh, cam kết trả nợ cho khách hàng khi khách hàng mất khả năng thanh toán.

*Thứ tư*, NHTM giữ vai trò đại lý, thay mặt khách hàng quản lý và bảo vệ tài sản của họ, phát hành hoặc chuộc lại chứng khoán...

*Thứ năm*, NHTM là người thực hiện các chính sách kinh tế của Chính phủ góp phần điều tiết sự tăng trưởng kinh tế và theo đuổi các mục tiêu xã hội.

Việc hoạch định chính sách tiền tệ thuộc về Ngân hàng Trung ương. Để thực thi chính sách tiền tệ, Ngân hàng Trung ương phải sử dụng các công cụ như lãi suất dự trữ bắt buộc, thị trường mở... Chính các NHTM là chủ thể chịu sự tác động trực tiếp của các công cụ này và đồng thời đóng vai trò cầu nối trong việc chuyển tiếp các tác động của chính sách tiền tệ đến nền kinh tế. Bởi vì, hoạt động kinh doanh của NHTM gắn liền với các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, các tổ

chức và các chủ thể khác trong nền kinh tế. Mặt khác, cũng qua NHTM và các định chế tài chính trung gian khác, tình hình sản lượng, giá cả, công ăn việc làm, nhu cầu tiền mặt, lãi suất, tỷ giá... của nền kinh tế được phản hồi về cho Ngân hàng Trung ương để Chính phủ và Ngân hàng Trung ương có những chính sách điều tiết thích hợp với từng tình hình cụ thể.

*Thứ sáu*, NHTM là cầu nối cho việc phát triển kinh tế đối ngoại giữa các quốc gia.

Với xu hướng phát triển của nền kinh tế là hướng hội nhập vào cộng đồng kinh tế khu vực và toàn thế giới, việc mở rộng quan hệ giao lưu kinh tế là một tất yếu, qua đó giúp cho mọi quốc gia phát huy được lợi thế của mình. Thông qua các nghiệp vụ tài trợ xuất nhập khẩu, quan hệ thanh toán với các tổ chức tài chính, ngân hàng và doanh nghiệp quốc tế..., NHTM giúp cho việc thanh toán, trao đổi mua bán được diễn ra nhanh chóng, thuận tiện, an toàn, hỗ trợ đắc lực cho các hoạt động kinh tế đạt được hiệu quả cao, đồng thời góp phần khẳng định vị trí và nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp, của NHTM trên trường quốc tế.

### ***1.1.2. Các dịch vụ chính của ngân hàng thương mại***

Tùy theo chiến lược kinh doanh, mỗi ngân hàng có thể cung cấp số lượng dịch vụ khác nhau, nhưng nhìn chung các NHTM đều cung cấp hai nhóm dịch vụ đó là: dịch vụ truyền thống và dịch vụ ngân hàng mới phát triển trong những năm gần đây.

#### **1.1.2.1 Các dịch vụ truyền thống**

- ***Trao đổi, mua bán ngoại tệ***

Lịch sử cho thấy rằng, một trong những dịch vụ ngân hàng đầu tiên được thực hiện là trao đổi ngoại tệ - một ngân hàng đứng ra mua, bán một loại tiền này chẳng hạn USD và lấy một loại tiền khác, chẳng hạn GBP để hưởng phí dịch vụ. Sự trao đổi đó là rất quan trọng đối với khách du lịch vì họ sẽ cảm thấy thuận tiện và thoải mái hơn khi có trong tay đồng nội tệ của quốc gia, hay thành phố mà họ đến. Trong thị trường tài chính ngày nay, mua bán ngoại tệ thường do các ngân hàng lớn thực hiện bởi vì những giao dịch như vậy có mức độ rủi ro cao, đồng thời phải có

trình độ chuyên môn trong giao dịch ngoại hối.

- *Chiết khấu thương phiếu và cho vay thương mại*

Sử dụng và khai thác các nguồn vốn là hoạt động chủ yếu và quan trọng nhất của ngân hàng thương mại và được thể hiện thông qua nhiều nghiệp vụ cụ thể như cho vay, đầu tư, hoạt động ngân quỹ... Trong đó, cho vay là nghiệp vụ cơ bản nhất trong sử dụng và khai thác các nguồn vốn của NHTM. Ngay ở thời kỳ đầu, các ngân hàng đã chiết khấu thương phiếu mà thực tế là cho vay đối với các doanh nhân địa phương, những người bán các khoản nợ (khoản phải thu) của các khách hàng cho ngân hàng để lấy tiền. Đó là bước chuyển tiếp từ chiết khấu thương phiếu sang cho vay trực tiếp đối với các khách hàng, giúp họ có vốn để mua hàng hoá dự trữ, xây dựng văn phòng và thiết bị sản xuất.

- *Nhận tiền gửi*

Cho vay được coi là hoạt động sinh lời cao, do đó các ngân hàng đã tìm mọi cách để huy động nguồn vốn cho vay. Một trong những nguồn vốn quan trọng là các khoản tiền gửi tiết kiệm của khách hàng, một quỹ sinh lợi được gửi tại ngân hàng trong khoảng thời gian nhiều tuần, nhiều tháng, nhiều năm, đôi khi được hưởng mức lãi suất tương đối cao.

- *Dịch vụ thanh toán*

Cuộc cách mạng công nghiệp ở châu Âu và châu Mỹ đã đánh dấu sự ra đời của dịch vụ tài khoản tiền gửi giao dịch (demand deposit) - một tài khoản tiền gửi cho phép người gửi tiền viết séc thanh toán cho việc mua hàng hoá, dịch vụ. Việc đưa ra loại tài khoản tiền gửi này được xem là một trong những bước đi quan trọng nhất trong công nghiệp ngân hàng, bởi vì nó cải thiện đáng kể hiệu quả của quá trình thanh toán, làm cho các giao dịch kinh doanh trở nên dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn và an toàn hơn. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, các yêu cầu đối với một dịch vụ thanh toán như đơn giản, nhanh chóng, chính xác, an toàn, chi phí thấp... được các ngân hàng đáp ứng ngày một tốt hơn.

- *Bảo quản vật có giá*

Ngay từ thời Trung cổ các ngân hàng đã bắt đầu thực hiện việc lưu giữ vàng

và các vật có giá khác cho khách hàng trong kho bảo quản. Một điều hấp dẫn là các giấy chứng nhận do ngân hàng ký phát cho khách hàng (ghi nhận về các tài sản đang được lưu giữ) có thể được lưu hành như tiền - đó là hình thức đầu tiên của séc và thẻ tín dụng. Ngày nay, nghiệp vụ quản vật có giá cho khách hàng thường do phòng “bảo quản” của ngân hàng thực hiện.

- *Tài trợ các hoạt động của Chính phủ*

Trong thời kỳ Trung cổ và vào những năm đầu của cách mạng công nghiệp khả năng huy động và cho vay với khối lượng lớn của ngân hàng đã trở thành tâm điểm chú ý của các Chính phủ Âu - Mỹ. Thông thường, ngân hàng được cấp giấy phép thành lập với điều kiện họ phải mua trái phiếu chính phủ theo một tỉ lệ nhất định trên tổng lượng tiền gửi mà ngân hàng huy động được. Ngày nay, hầu như các NHTM không có chức năng trực tiếp tài trợ hoạt động của Chính phủ. Việc có đầu tư mua trái phiếu chính phủ hay không và mua với quy mô như thế nào do ngân hàng quyết định.

- *Cung cấp dịch vụ uỷ thác*

Từ nhiều năm nay, các ngân hàng đã thực hiện quản lý tài sản và quản lý hoạt động tài chính cho cá nhân và doanh nghiệp thương mại. Theo đó, ngân hàng sẽ thu phí trên cơ sở giá trị của tài sản hay quy mô vốn họ quản lý. Chức năng quản lý tài sản này gọi là dịch vụ uỷ thác (Trust Services). Hầu hết các ngân hàng đều cung cấp cả hai loại dịch vụ: dịch vụ uỷ thác thông thường cho cá nhân, hộ gia đình và dịch vụ uỷ thác thương mại cho các doanh nghiệp.

Thông qua Phòng uỷ thác cá nhân, các khách hàng có thể tiết kiệm các khoản tiền để cho con đi học. Ngân hàng sẽ quản lý và đầu tư khoản tiền đó cho đến khi khách hàng cần. Thậm chí phổ biến hơn, các ngân hàng được đóng vai trò là người được uỷ thác trong di chúc, quản lý tài sản cho khách hàng đã qua đời bằng cách công bố tài sản, bảo quản các tài sản thừa kế. Thông qua phòng uỷ thác thương mại ngân hàng quản lý danh mục đầu tư chứng khoán và kế hoạch tiền lương cho các công ty kinh doanh. Ngân hàng đóng vai trò như những người đại lý cho các công ty trong hoạt động phát hành cổ phiếu, trái phiếu. Điều này đòi hỏi phòng uỷ thác



phải trả lãi hoặc cổ tức cho chứng khoán của công ty, thu hồi các chứng khoán khi đến hạn bằng cách thanh toán toàn bộ cho những người nắm giữ chứng khoán.

#### 1.1.2.2 Dịch vụ ngân hàng mới phát triển gần đây

- *Cho vay tiêu dùng*

Trong lịch sử, hầu hết các ngân hàng không tích cực cho vay đối với các cá nhân và hộ gia đình bởi vì họ tin rằng các khoản cho vay tiêu dùng nói chung có quy mô rất nhỏ với rủi ro vỡ nợ tương đối cao và do đó làm cho chúng trở nên có mức sinh lời thấp. Các ngân hàng thường sử dụng nhiều hơn tiền gửi của khách hàng để tài trợ cho những món vay thương mại lớn. Tuy nhiên, những năm gần đây với sự cạnh tranh khốc liệt trong việc giành giật tiền gửi và cho vay đã buộc các ngân hàng phải hướng tới người tiêu dùng như là một khách hàng trung thành tiềm năng.

- *Tư vấn tài chính*

Các ngân hàng từ lâu đã được khách hàng yêu cầu thực hiện hoạt động tư vấn tài chính, đặc biệt là về tiết kiệm và đầu tư. Ngân hàng ngày nay cung cấp nhiều dịch vụ tư vấn tài chính đa dạng, từ chuẩn bị về thuế và kế hoạch tài chính cho các cá nhân đến tư vấn về các cơ hội thị trường trong nước và ngoài nước cho các khách hàng kinh doanh của họ.

- *Quản lý tiền*

Quản lý tiền là loại dịch vụ trong đó ngân hàng đồng ý quản lý việc thu chi cho một công ty kinh doanh và tiến hành đầu tư phần vốn tiền tệ thặng dư tạm thời nhàn rỗi vào các chứng khoán sinh lợi và tín dụng ngắn hạn cho đến khi khách hàng cần tiền để thanh toán. Một số ngân hàng có khuynh hướng chuyên môn hóa dịch vụ quản lý tiền cho các tổ chức, một số khác lại có xu hướng gia tăng việc cung cấp các dịch vụ tương ứng cho người tiêu dùng. Dịch vụ quản lý tiền ngày nay của các ngân hàng cũng chịu tác động cạnh tranh rất mạnh mẽ của các tổ chức tài chính khác như các công ty môi giới chứng khoán và các tập đoàn tài chính khác.

- *Dịch vụ cho thuê thiết bị*

Rất nhiều ngân hàng tích cực cho khách hàng kinh doanh quyền lựa chọn

mua các thiết bị, máy móc cần thiết thông qua hợp đồng thuê mua, trong đó ngân hàng mua thiết bị và cho khách hàng thuê. Ban đầu, các quy định yêu cầu khách hàng sử dụng dịch vụ thuê mua thiết bị phải trả tiền thuê (mà tổng số tiền này đủ để trang trải chi phí mua thiết bị) đồng thời phải chịu chi phí sửa chữa và thuế. Theo sự phát triển của dịch vụ cho thuê, các hình thức cho thuê ngày càng đa dạng và được ràng buộc bởi những quy định cụ thể khác nhau.

- *Cho vay tài trợ dự án*

Các ngân hàng ngày càng trở nên năng động trong việc tài trợ cho chi phí xây dựng nhà máy mới, đặc biệt là với ngành công nghệ cao. Do rủi ro tín dụng tiềm ẩn trong tài trợ dự án cao nên chúng thường được thực hiện qua một công ty đầu tư, là thành viên của công ty sở hữu ngân hàng, cùng với sự tham gia của các nhà đầu tư khác để chia sẻ rủi ro. Những ví dụ điển hình về loại hình công ty đầu tư này là Bankers Trust Venture Capital Anh Citicorp Venture, Inc

- *Bán các dịch vụ bảo hiểm*

Từ nhiều năm nay các ngân hàng đã bán bảo hiểm tín dụng cho khách hàng, điều đó đảm bảo việc hoàn trả trong trường hợp khách hàng vay vốn bị chết hay bị tàn phế. Ngân hàng thường bảo hiểm cho khách hàng thông qua các liên doanh hoặc các thỏa thuận đại lý kinh doanh độc quyền. Theo đó, một công ty bảo hiểm đồng ý đặt một văn phòng đại lý tại ngân hàng và ngân hàng sẽ nhận một phần thu nhập từ các dịch vụ bảo hiểm. Những ngân hàng có mạng lưới hoạt động rộng, nếu được phép sẽ có thể cung cấp các dịch vụ về bảo hiểm thông qua các chi nhánh riêng biệt và giới hạn quy mô đầu tư trong tỉ lệ vốn chủ sở hữu nhất định.

- *Cung cấp các kế hoạch hưu trí*

Phòng ủy thác ngân hàng rất năng động trong việc quản lý kế hoạch hưu trí mà hầu hết các doanh nghiệp lập cho người lao động, đầu tư vốn và phát lương hưu cho những người nghỉ hưu hoặc tàn phế. Ngân hàng cũng bán các kế hoạch tiền gửi hưu trí cho các cá nhân và giữ nguồn tiền gửi cho đến khi người sở hữu các kế hoạch này cần đến.

- *Cung cấp dịch vụ môi giới đầu tư chứng khoán*

Trên thị trường tài chính hiện nay, nhiều ngân hàng đang phấn đấu để trở thành một “bách hóa tài chính” thực sự, cung cấp đủ các dịch vụ tài chính, cho phép khách hàng thỏa mãn mọi nhu cầu tại một địa điểm. Đây là một trong những lí do chính khiến các ngân hàng bắt đầu bán các dịch vụ môi giới chứng khoán, cung cấp cho khách hàng cơ hội mua cổ phiếu, trái phiếu và các chứng khoán khác mà không phải nhờ đến người kinh doanh chứng khoán. Trong một vài trường hợp, các ngân hàng mua lại một công ty môi giới đang hoạt động (ví dụ Bank of America mua Robertson Stephens Co.), hoặc thành lập các liên doanh với một công ty môi giới hoặc thành lập các công ty con trực thuộc.

- *Cung cấp dịch vụ tương hỗ và trợ cấp*

Do ngân hàng cung cấp các tài khoản tiền gửi truyền thống với lãi suất quá thấp, nhiều khách hàng đã hướng tới việc sử dụng các sản phẩm đầu tư (investment products), đặc biệt là đầu tư vào quỹ tương hỗ (quỹ đầu tư mở) và hợp đồng trợ cấp Quỹ tương hỗ bao gồm các chương trình đầu tư được quản lí một cách chuyên nghiệp nhằm vào việc mua cổ phiếu, trái phiếu và các chứng khoán phù hợp với mục tiêu của quỹ. Vì vậy, đây là những loại hình dịch vụ có triển vọng thu hút được nhiều khách hàng hơn và có thu nhập cao hơn tài khoản tiền gửi dài hạn cam kết thanh toán một khoản tiền hàng năm cho khách hàng bắt đầu từ một ngày nhất định trong tương lai (chẳng hạn ngày nghỉ hưu). Đó cũng là lí do khiến các ngân hàng có xu hướng bổ sung dịch vụ tương hỗ và trợ cấp để ngày càng đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng, và cũng là để hạn chế rủi ro, tăng thu nhập nâng cao vị thế, uy tín của mình trên thị trường tài chính trong nước và quốc tế.

- *Cung cấp dịch vụ ngân hàng đầu tư và ngân hàng bán buôn*

Ngày nay, nhiều ngân hàng đang theo chân các tổ chức tài chính hàng đầu trong việc cung cấp dịch vụ ngân hàng đầu tư và bán buôn cho các tập đoàn lớn. Những dịch vụ này bao gồm: xác định mục tiêu hợp nhất, tài trợ mua lại công ty bảo lãnh phát hành chứng khoán.

Ngoài ra, hoạt động đầu tư của NHTM được thực hiện dưới nhiều hình thức

như: đầu tư mua bán chứng khoán, đầu tư góp vốn cổ phần, góp vốn liên doanh liên kết... Nhờ có những hoạt động đầu tư này mà các ngân hàng có thể sử dụng và khai thác tối đa các nguồn vốn đã huy động, đa dạng hoá kinh doanh và phân tán rủi ro tăng cường khả năng thanh khoản cho dự trữ của ngân hàng. Đồng thời nó cũng mang lại nguồn thu nhập cho ngân hàng. Tuy nhiên hoạt động đầu tư thực hiện ở mức độ nào còn tùy thuộc vào mô hình tổ chức ngân hàng thương mại ở mỗi nước.

• *Các dịch vụ ngân hàng hiện đại*

Trong quá trình cạnh tranh và hội nhập, việc ứng dụng và phát triển các dịch vụ ngân hàng hiện đại là điều kiện thiết yếu và sống còn của mỗi ngân hàng. Thực tế hiện nay, hầu hết các ngân hàng thương mại đã và đang triển khai cung ứng một số dịch vụ ngân hàng hiện đại sau:

\* *Dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân*

Tư vấn tài chính cá nhân (Personal Finance Consultant - PFC) là dịch vụ trong đó ngân hàng đến tận nơi tư vấn trực tiếp cho khách hàng về các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. PFC đem đến cho khách hàng nhiều lợi ích:

- PFC tư vấn các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu và khả năng của từng khách hàng.
- PFC hướng dẫn khách hàng hoàn tất thủ tục nhanh chóng và thuận tiện.
- PFC cung cấp thường xuyên đến khách hàng những thông tin tài chính mới nhất và thật sự hữu ích cho những kế hoạch kinh doanh và chi tiêu của khách hàng

\* *Dịch vụ ngân hàng trực tuyến*

Để đáp ứng nhu cầu giao dịch không cần tới ngân hàng của các doanh nghiệp, hiện nay nhiều ngân hàng đã ứng dụng ngân hàng trực tuyến với các sản phẩm cơ bản sau:

- eTeller - Dịch vụ tài khoản online
- eRemittance - Dịch vụ chuyển tiền online
- eLending - Dịch vụ tiền vay online
- eTrade - Tài trợ thương mại (thanh toán quốc tế) online

Ngoài ra, hầu hết các ngân hàng đều cung cấp dịch vụ thẻ điện tử, thanh toán

điện tử liên ngân hàng trong nước và quốc tế, các dịch vụ ngân hàng điện tử: mobile banking, phone banking, home banking, internet banking...

### ***1.1.3 Đặc trưng hoạt động của Ngân hàng thương mại***

1.1.3.1 Ngân hàng thương mại là chủ thể thường xuyên nhận và kinh doanh tiền gửi

Tài sản chiếm tỷ trọng lớn nhất của các NHTM là các khoản cho vay và đầu tư. Nguồn vốn chiếm tỷ trọng lớn nhất là vốn huy động. Doanh thu chính của các NHTM là doanh thu từ hoạt động cho vay và chi phí lớn nhất của NHTM là lãi phải trả cho tiền gửi của khách hàng.

Vì vậy, để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của NHTM an toàn và hiệu quả nâng cao khả năng cạnh tranh trong huy động vốn và cho vay các, ngân hàng luôn phải thực hiện nghiêm chỉnh các quy định, quy chế hướng dẫn nghiệp vụ của các cơ quan chủ quản.

1.1.3.2 Hoạt động của ngân hàng thương mại gắn bó mật thiết với hệ thống lưu thông tiền tệ

Khi thực hiện chức năng trung gian tín dụng từ người cho vay sang người đi vay các NHTM đã tự tạo ra những công cụ tài chính thay thế cho tiền làm phương tiện thanh toán. Trong đó, quan trọng nhất là tài khoản tiền gửi không kỳ hạn thanh toán bằng séc một công cụ chủ yếu để tiền vận động qua ngân hàng Hoạt động này đưa lại kết quả là đại bộ phận tiền giao dịch trong giao lưu kinh tế là tiền qua ngân hàng. Do đó, hoạt động của hệ thống ngân hàng gắn bó mật thiết với hệ thống lưu thông tiền tệ và hệ thống thanh toán trong nước đồng thời có mối liên hệ quốc tế rộng rãi. Như vậy, sự phát triển ổn định của hệ thống NHTM tác động tích cực đến hiệu lực và hiệu quả của chính sách tiền tệ của NHTW và là cơ sở để tạo ra sự ổn định và phát triển lành mạnh cho nền kinh tế.

1.1.3.3 Hoạt động của ngân hàng thương mại là hoạt động cung cấp các dịch vụ

Sản phẩm của hoạt động ngân hàng là các dịch vụ. Chất lượng của những sản phẩm này chủ yếu được đánh giá qua sáu tiêu chí: tính đúng thời gian thái độ phục vụ của nhân viên ngân hàng, tính đồng nhất, sự thuận tiện để có được sản phẩm

tính hoàn chỉnh của sản phẩm dịch vụ, tính chính xác, không sai sót.

Những yêu cầu trên tác động mạnh mẽ đến hoạt động của NHTM. Hoạt động cung cấp dịch vụ của NHTM càng đáp ứng được nhiều tiêu chí, được khách hàng đánh giá tốt thì NHTM không những giữ được khách hàng cũ mà còn lôi kéo thêm nhiều khách hàng mới. Từ đó, các hoạt động này đảm bảo sự tồn tại và phát triển của ngân hàng.

#### 1.1.3.4. Hoạt động ngân hàng thương mại phong phú đa dạng và có phạm vi rộng lớn

Hoạt động của NHTM ngày càng tăng về số lượng cùng với sự phát triển của nền kinh tế. Bên cạnh những hoạt động truyền thống như: nhận tiền gửi, cấp tín dụng và thanh toán, NHTM còn thực hiện tư vấn tài chính, làm đại lý tài trợ xuất nhập khẩu, bảo lãnh, đầu tư chứng khoán, kinh doanh ngoại tệ... Các ngân hàng đang có xu hướng chuyển từ ngân hàng chuyên doanh sang ngân hàng đa năng.

Sự gia tăng về khối lượng nghiệp vụ ngân hàng kéo theo sự gia tăng về đối tượng và số lượng khách hàng. Mọi chủ thể trong nền kinh tế đều có thể là khách hàng của ngân hàng: doanh nghiệp, cá nhân, nhà đầu tư trong nước, nước ngoài...

Các ngân hàng đều có mạng lưới chi nhánh lớn và do đó đã mở rộng phạm vi hoạt động của mình không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn vươn ra khu vực và quốc tế.

## 1.2 Phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại

### 1.2.1 Quan điểm về phát triển bền vững Ngân hàng thương mại

#### 1.2.1.1 Quan điểm về phát triển bền vững của Liên hiệp Quốc

Quan điểm PTBV đã từng bước được tìm kiếm. Năm 1972, thế giới đối mặt với tình trạng khan hiếm năng lượng và ô nhiễm môi trường nặng nề. Ngay cả với “thần kỳ kinh tế Nhật Bản” cũng nhận thấy ô nhiễm môi trường đô thị đã gây tác hại nghiêm trọng đến chất lượng cuộc sống và phát triển đất nước. Trước thực tế đó và dưới sức ép của các nhà khoa học, Liên hiệp quốc đã tổ chức Hội nghị quốc tế về môi trường ở Stockholm Thụy Điển, thu hút sự tham gia của 113 quốc gia trên thế giới. Hội nghị này được coi là hội nghị đầu tiên của thế giới về vấn đề gắn phát triển

với việc bảo vệ và cải thiện môi trường sống của con người. Hội nghị đã ra tuyên bố xác nhận hiện trạng môi trường toàn thế giới đang xấu đi nghiêm trọng và kêu gọi nhân loại hãy cứu lấy trái đất, cái nôi của sự sống. Hội nghị đã thúc đẩy vấn đề môi trường ở các quốc gia. Hội nghị là cơ sở để thành lập Chương trình môi trường của Liên hiệp quốc UNEP và Công ước quốc tế về buôn bán động vật quý hiếm CITES. Hội nghị đã ra tuyên bố Stockholm về môi trường con người gồm 7 điểm và 26 nguyên tắc.

Trên phạm vi toàn cầu, nhân loại đang tìm cách đối phó với tình trạng cuộc sống ngày càng xấu đi do sự gia tăng của nghèo đói, bệnh tật, thất học do sự cách biệt ngày càng sâu sắc giữa giàu và nghèo và đặc biệt do sự xuống cấp không ngừng của môi trường. Trong bối cảnh đó, Liên hiệp quốc đã thành lập Hội đồng thế giới về môi trường và phát triển vào năm 1983.

Tuy nhiên, khái niệm PTBV được phổ biến rộng rãi trên thế giới từ sau báo cáo Brundtland năm 1987 của Ủy ban môi trường và phát triển thế giới (WCED) – Báo cáo “*Tương lai của chúng ta*”. Trong báo cáo này, PTBV được hiểu là sự phát triển có thể đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không ảnh hưởng, tổn hại đến những khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai.

Báo cáo Brundtland lần đầu tiên công bố chính thức và định nghĩa thuật ngữ “Phát triển bền vững”. Báo cáo cũng đưa ra cái nhìn mới về cách hoạch định các chiến lược phát triển lâu dài.

Năm 1991, một ấn phẩm quan trọng liên quan đến PTBV là cuốn “Cứu lấy trái đất – Chiến lược cho cuộc sống bền vững”, đồng ấn phẩm của IUCN, UNEP, WWF, đã được xuất bản. Cuốn sách được Trung tâm nghiên cứu tài nguyên và môi trường dịch, làm tài liệu giảng dạy trong nhiều khóa đào tạo sau đại học về sinh thái môi trường và phát triển của mình. Chín chương đầu cuốn sách được xem là “Những nguyên tắc của một xã hội bền vững”, nhằm mục tiêu vừa cứu lấy trái đất vừa vì một xã hội bền vững. Chín nguyên tắc đó là: 1-Tôn trọng và quan tâm đến cuộc sống cộng đồng; 2- Cải thiện chất lượng cuộc sống con người; 3- Bảo vệ sức sống và tính đa dạng của trái đất; 4- Quản lý tài nguyên không tái tạo; 5- Tôn trọng

khả năng chịu đựng của trái đất; 6- Thay đổi tập quán và thói quen cá nhân; 7- Đề cho các cộng đồng tự quản lí lấy môi trường của mình; 8- Tạo ra một khuôn mẫu quốc gia thống nhất, thuận lợi cho phát triển bền vững; 9- Xây dựng khối liên minh toàn cầu để bảo vệ môi trường..

Bước ngoặt quan trọng nhất có thể nói là Hội nghị thượng đỉnh Trái đất về Môi trường năm 1992. Hội nghị thượng đỉnh về môi trường và phát triển đã được Liên hợp quốc tổ chức ở Rio de Janeiro (Brazil) (Hội nghị Rio - 92). Đây là cuộc gặp gỡ lớn chưa từng thấy của các nhà lãnh đạo các quốc gia trên thế giới. Đã có 179 nguyên thủ của các quốc gia tham gia hội nghị này. Thành công lớn hơn cả của Hội nghị là đã đưa ra được hai 2 bản tuyên bố mang tính nguyên tắc đó. Tuyên bố Rio de Janeiro về môi trường và phát triển bao gồm 27 nguyên tắc cơ bản và Tuyên bố các nguyên tắc quản lý bảo vệ và PTBV rừng. Hội nghị cũng đã ký kết hai công ước quốc tế là Công ước khung của Liên hiệp quốc về biến đổi khí hậu toàn cầu và Công ước về đa dạng sinh học. Hội nghị cũng đưa ra chương trình nghị sự (Agenda 21) về các giải pháp phát triển chung cho toàn thế giới trong thế kỷ 21. Đây là văn kiện đồ sộ gồm 40 chương nên lên các công việc cần phải làm, các biện pháp cần thực hiện và kinh phí cần phải có để thực hiện các công việc đó. Trên cơ sở những văn kiện này, các quốc gia soạn thảo, hiệu chỉnh chiến lược phát triển của mình và định hướng hợp tác toàn cầu nhằm bảo vệ môi trường trên trái đất. Hội nghị này đã đánh dấu mốc quan trọng trong nhận thức và hành động của cộng đồng quốc tế về PTBV bằng việc thành lập ủy ban PTBV (Commission on Sustainable Development) và đưa ra định nghĩa về sự PTBV: “sự phát triển nhằm thỏa mãn những nhu cầu của thế hệ hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng thỏa mãn nhu cầu của thế hệ mai sau”. Khái niệm về PTBV của Liên hợp quốc đưa ra được tất cả các nước chính thức thừa nhận và cam kết thực hiện.

Mười năm sau Hội nghị Rio, nhiều thành tựu đã được ghi nhận nhưng cũng có những thách thức mới. Hội nghị thượng đỉnh Trái đất về phát triển bền vững (WSSD) năm 2002 tại Johannesburg (Nam Phi) với sự tham gia của 166 quốc gia (Hội nghị Rio+ 10). Hội nghị lần này đã tiếp tục khẳng định các nguyên tắc và văn



bản đã được thông qua ở Rio – 92. Hội nghị đã thông qua Bản tuyên bố Johannesburg và Bản kế hoạch thực hiện về PTBV (*Kế hoạch thực hiện Joha*) ở cấp độ toàn cầu. Bản kế hoạch đã đưa ra các mục tiêu quan trọng như giảm một nửa số người không được hưởng các điều kiện nước sạch và vệ sinh môi trường vào năm 2015, phục hồi trữ lượng nguồn thủy sản nhằm bảo vệ đa dạng sinh học vào năm 2015, hoặc bỏ hóa chất độc hại vào năm 2005 và cam kết về tăng cường sử dụng năng lực tái tạo như là một vấn đề cấp bách. Để thực hiện các mục tiêu trên, đa số các biện pháp được nêu lên đều liên quan đến sự hợp tác quốc tế giữa các quốc gia nhất là giữa các nước đang phát triển và các nước phát triển.

Cả hai hội nghị thượng đỉnh về môi trường và phát triển của Liên hợp quốc tổ chức ở Rio de Janeiro (Brazil) năm 1992 và Johannesburg (Nam Phi) năm 2002 đều xác định “*Phát triển bền vững*” là quá trình phát triển có sự kết hợp chặt chẽ hợp lý và hài hòa giữa 3 mặt của sự phát triển, đó là: phát triển kinh tế, phát triển xã hội và bảo vệ môi trường.

“*Phát triển bền vững*” chính là sự phát triển đáp ứng được những yêu cầu ở hiện tại nhưng không gây trở ngại cho việc đáp ứng nhu cầu của thế hệ mai sau. Quan điểm này của Liên hợp quốc cũng là quan điểm chung nhất, được thừa nhận rộng rãi nhất trên thế giới ngày nay.

Đây cũng là một quan điểm mang tính tổng hợp, bao gồm nhiều yếu tố cấu thành khác nhau như kinh tế, chính trị, xã hội, kỹ thuật, văn hóa... Mục tiêu phát triển ngày nay phải là nâng cao điều kiện và chất lượng cuộc sống của loài người tạo nên cuộc sống cân bằng và bình đẳng giữa các thành viên. Quá trình thực hiện các mục tiêu của PTBV cũng chính là quá trình hợp tác quốc tế chặt chẽ giữa các quốc gia, dân tộc trên thế giới.

*Như vậy, PTBV không chỉ đơn thuần là duy trì sự phát triển một cách liên tục, ổn định, mà hơn thế nữa là sự nỗ lực nhằm đảm bảo được sự bền vững trên mọi lĩnh vực trong quá trình phát triển. PTBV là quá trình duy trì sự cân bằng giữa những nhu cầu của con người với tính công bằng xã hội, sự phồn vinh, chất lượng cuộc sống và tính bền vững của môi trường.*

Phát triển, tự thân nó là một quá trình, nên PTBV cũng là một quá trình. Không thể có một cái đích duy nhất cho phát triển, vì đích hướng tới của phát triển sự cải thiện tốt hơn cái đang có, thỏa mãn những nhu cầu liên tục thay đổi, nâng cao của loài người. Khái niệm PTBV được diễn giải như là một nguyên tắc, một cách thức phát triển mang tính đạo đức; Phát triển, cải thiện được tình trạng của mình mà không làm cho tình trạng của các chủ thể phát triển khác bị xấu đi (Tối ưu Pareto) Khai thác tài nguyên mà không làm cho tài nguyên tái tạo bị cạn kiệt và sự cạn kiệt của tài nguyên không tái tạo không làm tổn thương nền kinh tế, tổn thương quá trình phát triển. Vì vậy, để định hướng quá trình PTBV, cần thiết lập được hệ thống các nguyên tắc đạo đức cho PTBV.

Trong một thời gian khá dài, người ta đặt mục tiêu kinh tế quá cao, xem sự tăng trưởng về kinh tế gần như là thước đo duy nhất của sự phát triển. Tuy nhiên sau một thời kỳ phát triển mạnh mẽ của các nền kinh tế thế giới vào các năm 50 đến các năm 80 của thế kỷ 20, loài người nhận thức được rằng: chỉ riêng thước đo kinh tế không thể phản ánh được đầy đủ quan niệm về phát triển hiện đại – PTBV. Do vậy phải xem xét lại và đánh giá đúng đắn các mối quan hệ: con người- trái đất phát triển kinh tế- xã hội, văn hóa – bảo vệ tài nguyên, môi trường và cả các vấn đề xây dựng thể chế trong đó con người phải đóng vai trò trung tâm của sự phát triển. Tài nguyên của trái đất không phải là vô tận, không thể khai thác hoặc thống trị theo ý mình, cần phải tính toán đến lợi ích chung của cộng đồng của các thế hệ tương lai và các chi phí môi trường cho sự phát triển,...Hiểu được tất cả các yêu cầu trên chính là hiểu được điều cốt yếu của định hướng về PTBV.

Ngân hàng thế giới, trong các nỗ lực để hướng hoạt động tài chính của mình tới sự đảm bảo phát PTBV tại các nước đang phát triển, cũng đề xuất ra “Mười nguyên tắc phát triển bền vững”. Đó là: 1- Xây dựng các định hướng ưu tiên phát triển một cách thận trọng; 2- Sử dụng công cụ kinh tế thị trường nếu có thể; 3- Tăng cường tiết kiệm; 4- Tinh giảm bộ máy quản lý điều hành; 5- Khai thác mọi cơ hội cùng có lợi để tạo ra “hiệu ứng số nhân”; 6- Tạo cơ hội cho khu vực tư nhân hoạt động môi trường; 7- Đầu tư vào hiệp hội môi trường; 8- Quản lý

quan trọng hơn công nghệ; 9- Phòng bệnh hơn chữa bệnh; 10- Xã hội hóa công tác bảo vệ môi trường.

#### 1.2.1.2 Quan điểm về phát triển bền vững của NHTM

Các nhà kinh tế và các tổ chức tài chính quốc tế đã dựa trên quan điểm phát triển bền vững của Liên hiệp Quốc để xây dựng lý thuyết về phát triển bền vững của NHTM.

Sự PTBV của một NHTM trước hết là sự bền vững về tài chính. Đây là quan niệm của một số học giả Việt Nam được thể hiện trong hội thảo “*Phát triển bền vững tài chính của NHTM Việt Nam*” (2004) hầu như cũng tập trung và thống nhất nhấn mạnh vào vấn đề bền vững về tài chính của từng NHTM.

Theo Carl- Jonhan Lindgren, các NHTM được coi là tình trạng tài chính “lành mạnh” hay được coi là “phát triển bền vững” thường được dùng để chỉ khả năng tài chính và hoạt động đạt tới hiệu quả nhất định để có thể tồn tại, chịu đựng và chống đỡ các tác động bất lợi của môi trường bên ngoài. Như vậy, một ngân hàng lành mạnh hay bền vững là một NHTM có thể đảm bảo được khả năng thanh toán những khoản nợ tại mọi thời điểm xác định và không gây ra những tác động tiêu cực cho nền kinh tế và cộng đồng dù có những tác động từ các diễn biến bất lợi của nền kinh tế xã hội [73].

Theo Pau. R. Niven trong tác phẩm *The Balance Scorecard* thì PTBV là sự phát triển và cân bằng của bốn nhóm yếu tố cấu thành một doanh nghiệp hay bất cứ một tổ chức nào là: khách hàng, các quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển nhân viên và khía cạnh tài chính [53].

Khách hàng của Ngân hàng: đối với các tổ chức hoạt động kinh doanh thì khách hàng chính là nguồn tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng. Vì vậy, các tổ chức cần duy trì được mối quan hệ với khách hàng cũ và thu hút thêm khách hàng mới để ổn định và phát triển. Sự thỏa mãn của khách hàng đối với ngân hàng được đo lường thông qua các biến số: các sản phẩm dịch vụ thích ứng với thị trường, những giá trị gia tăng cho khách hàng, số lượng khách hàng và mức tăng trưởng của khách hàng

đến với ngân hàng, nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng, phát triển thương hiệu của NHTM...

Thẻ điểm cân bằng giúp mỗi tổ chức trả lời ba câu hỏi quan trọng: nhóm khách hàng mục tiêu của tổ chức, giá trị của tổ chức trong việc phục vụ khách hàng và xác định những nhu cầu của khách hàng đối với tổ chức để thỏa mãn nhu cầu, tạo dựng lòng trung thành và giành khách hàng.

Các quy trình nội bộ: bao gồm hoạch định chiến lược kinh doanh tín dụng hoạch định chiến lược quản trị và điều hành kinh doanh hệ thống phòng ngừa rủi ro chiến lược quản lý tài sản, chiến lược Marketing... Các quy trình chính sách cần được cải tiến và phát triển nhằm cắt giảm chi phí, kiểm soát rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động cho ngân hàng.

Quy trình nội bộ trong thẻ điểm cân bằng đề cập đến sự điều hành: tối ưu các quy trình tiếp xúc với khách hàng, nâng cao giao tiếp cả trong lẫn ngoài; quy trình quản lý khách hàng: hiểu khách hàng của mình, xây dựng những mối quan hệ lâu dài; sự đổi mới: nghiên cứu và đánh giá các xu hướng, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, giám sát, đánh giá sự tuân thủ các luật và quy định, đảm bảo luôn có sự kiểm soát nội bộ hiệu quả; để giúp các tổ chức nhận diện các nhiệm vụ mà họ phải thực hiện tốt để gia tăng giá trị cho khách hàng và các cổ đông của tổ chức.

Quá trình đào tạo và phát triển nhân viên: Nguồn lực về con người của ngân hàng được đo lường qua các biến số: số lượng và chất lượng nguồn nhân lực (trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, kỹ năng tin học, trình độ ngoại ngữ). Nguồn lực thông tin thể hiện qua mức độ hiện đại của công nghệ mà ngân hàng áp dụng, mức độ hội nhập của công nghệ thông tin vào các quá trình, các hoạt động của ngân hàng. Nguồn lực tổ chức: năng lực quản lý của nhà lãnh đạo, văn hóa kinh doanh trong ngân hàng được cải tiến. nguồn nhân lực của mỗi tổ chức luôn là yếu tố quan trọng giúp tổ chức thực hiện tốt các quy trình nội bộ và làm thỏa mãn khách hàng Vì vậy, cần nâng cao công nghệ để thành công, cần thu hút, phát triển và gìn giữ tài năng, sự sẵn có của thông tin để họ luôn theo kịp với những công nghệ mới của tổ

chức, luôn làm hài lòng khách hàng. Đảm bảo một môi trường làm việc tích cực lành mạnh.

**Năng lực tài chính:** các chỉ tiêu phản ánh sức mạng tài chính của một NHTM bao gồm: vốn tự có của ngân hàng (tỷ lệ giữa vốn tự có và tổng tài sản có CAR) chất lượng tài sản có: Nợ xấu/Tổng dư nợ, dự phòng rủi ro/nợ xấu, nợ quá hạn/tổng dư nợ, khả năng đảm bảo thanh toán và an toàn hệ thống: tỷ lệ tài sản có có thể thanh toán ngay/tài sản nợ phải thanh toán ngay, tốc độ tăng trưởng của tiền gửi/tốc độ tăng trưởng của hoạt động cho vay và cho thuê, khả năng sinh lời của vốn tự có ROE, khả năng sinh lời của tài sản ROA...

Thẻ điểm cân bằng đề cập đến khía cạnh tài chính như là một thành phần quan trọng nhất trong thế giới kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận đặc biệt là đối với các NHTM. Thẻ điểm cân bằng đặt ra các mục tiêu: tối thiểu hóa chi phí, nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản, tăng doanh thu để gia tăng giá trị cho cổ đông. Lợi nhuận đảm bảo là cơ sở để ổn định và phát triển bền vững.

Theo IFC, sự bền vững về tài chính được định nghĩa là việc cung cấp vốn và các giải pháp quản lý rủi ro cho các dự án cũng như là các hoạt động kinh doanh nhằm thúc đẩy hoặc không gây trở ngại đến sự thịnh vượng, bảo vệ môi trường và tạo sự công bằng cho xã hội. Sự bền vững về ngân hàng được định nghĩa là quá trình tồn tại lâu dài với hoạt động cung cấp các dịch vụ và sản phẩm cho khách hàng nhưng phải đảm bảo thúc đẩy sự phát triển của kinh tế, bảo vệ môi trường và tạo ra sự công bằng cho xã hội [75]

Theo SAS, Ngân hàng bền vững là một triết lý nền tảng của ngân hàng. Đây là một hệ thống giá trị cho rằng các hoạt động của NHTM không chỉ mang lại lợi nhuận cho nhân viên và các cổ đông của ngân hàng mà còn mang lại lợi nhuận cho khách hàng. Rộng hơn nữa, hoạt động của ngân hàng còn phải mang lại lợi ích cho nền kinh tế trong khi đồng thời phải ngăn chặn hoặc ít nhất là phải giảm thiểu bất kỳ tác động quá mức đến xã hội và môi trường. Nó cũng đòi hỏi, ngân hàng phải thực hiện các bước để cải thiện xã hội và môi trường. Như vậy, tính bền vững của ngân hàng được thể hiện trên nhiều giác độ: đó là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

(CSR), trách nhiệm của doanh nghiệp (CR) và trách nhiệm với môi trường và xã hội (ESG). Ngoài ra, ngân hàng bền vững là quá trình liên tục, nó sẽ luôn luôn là một hành trình [78].

Theo ủy ban giám sát ngân hàng Basel, ngân hàng PTBV là ngân hàng duy trì một lượng vốn đủ lớn để trang trải cho các hoạt động chịu rủi ro của mình, bao gồm rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro tác nghiệp, Các ngân hàng cần phải đánh giá một cách đúng đắn về những loại rủi ro mà họ đang phải đối mặt và đảm bảo rằng những giám sát viên sẽ có thể đánh giá được tính đầy đủ của những biện pháp đánh giá này. Các ngân hàng cần phải công khai thông tin một cách thích đáng theo nguyên tắc thị trường. Những thông tin mà các ngân hàng phải công khai là: cơ cấu vốn, mức độ đầy đủ vốn đến những thông tin liên quan đến mức độ nhạy cảm của ngân hàng với rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro tác nghiệp và quy trình đánh giá của ngân hàng đối với từng loại rủi ro này.

Một số học giả khác cho rằng: ngân hàng bền vững được sử dụng các nguồn lực tài chính với suy nghĩ có ý thức về những tác động đến môi trường, văn hóa và xã hội, và với sự hỗ trợ của bảo vệ và các nhà đầu tư, những người muốn tạo sự khác biệt, bằng cách đáp ứng nhu cầu ngày nay mà không ảnh hưởng đến những người của các thế hệ tương lai.

*Tổng hợp các quan điểm trên, tác giả cho rằng một NHTM phát triển bền vững là một ngân hàng hoạt động để đạt được mức sinh lời theo yêu cầu của các chủ sở hữu trong trạng thái an toàn. Ngân hàng cần phải duy trì được sự cân bằng giữa khả năng sinh lời và mức độ an toàn trong một thời gian dài. Bên cạnh đó, hoạt động của ngân hàng cần phải phục vụ lợi ích của khách hàng, gia tăng lợi ích cho cộng đồng, xã hội và môi trường.*

Như vậy, NHTM phát triển bền vững trước hết được phản ánh thông qua khả năng sinh lời. Một ngân hàng muốn tồn tại cần phải có lợi nhuận, có thu nhập. Mức sinh lời này phải đáp ứng được yêu cầu của các chủ sở hữu. Bên cạnh đó, ngân hàng cần cố gắng gia tăng khả năng sinh lời. Muốn gia tăng khả năng sinh lời cần có sự tăng trưởng hay sự phát triển nhất định của ngân hàng ở hiện tại. Sự tăng trưởng ở

hiện tại của NHTM được đánh giá thông qua sự gia tăng về quy mô của ngân hàng. Sự gia tăng về quy mô của ngân hàng là sự tăng trưởng của nguồn vốn, các hoạt động đầu tư và tín dụng với chất lượng tốt. Lợi nhuận của ngân hàng được gia tăng trên cơ sở sự mở rộng về quy mô và chất lượng các hoạt động kinh doanh. Sự gia tăng về khả năng sinh lời cũng là một chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, nếu sự tăng trưởng này là sự tăng trưởng quá nóng, thu nhập cao ở hiện tại nhưng lại trì trệ thua lỗ trong những năm tiếp theo thì không phải là PTBV. Rõ ràng, trong quá trình hoạt động kinh doanh, bên cạnh mục tiêu gia tăng lợi nhuận ngân hàng cần phải cố gắng duy trì sự tăng trưởng này một cách đều đặn trong một thời gian dài. Tức là cần đảm bảo tính ổn định trong hoạt động vì đây là điều kiện cần để ngân hàng phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, hoạt động kinh doanh ngân hàng luôn luôn phải đối mặt với nhiều rủi ro đặc thù như: rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro hối đoái, rủi ro tín dụng, rủi ro kỳ hạn bên cạnh các rủi ro chung (rủi ro quốc gia và rủi ro chính trị). Khi rủi ro xảy ra sẽ phát sinh chi phí làm giảm doanh thu và lợi nhuận. Hơn thế nữa giữa rủi ro và khả năng sinh lời kỳ vọng có mối quan hệ thuận chiều. Có những hoạt động kinh doanh khi rủi ro chưa hoặc không xảy ra có thể mang lại cho ngân hàng một mức lợi nhuận rất cao. Nhưng khi rủi ro xảy ra có thể làm ngân hàng phá sản chỉ trong giây lát. Do đó, nếu một ngân hàng chỉ lựa chọn mục tiêu lợi nhuận để phát triển thì sự phát triển đó là không ổn định và không bền vững. Tính bền vững của ngân hàng nhất thiết phải được đánh giá trên cơ sở khả năng chịu đựng, chống đỡ, xử lý để tồn tại an toàn và phát triển đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng trước những tác động tiêu cực của môi trường kinh doanh.

Mặt khác, khách hàng chính là nơi cung cấp vốn để ngân hàng thực hiện các hoạt động kinh doanh. Khách hàng cũng là người sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Tuy nhiên, ngân hàng sẽ phát sinh chi phí trong quá trình tìm kiếm khách hàng. Lợi ích của ngân hàng và khách hàng hầu hết là đối lập nhau. Nhưng về lâu dài, duy trì được lượng khách hàng lớn là điều kiện để tăng doanh thu ngân hàng. Ngân hàng nào càng có nhiều khách hàng, các khách hàng khác nhau tiếp cận

được với dịch vụ ngân hàng ở mức độ khác nhau thì khả năng tồn tại và phát triển càng cao. Để thu hút được khách hàng, ban quản trị ngân hàng cần biết dung hòa giữa lợi ích của ngân hàng và lợi ích của khách hàng, đảm bảo cả ngân hàng và khách hàng đều phát triển.

Ngoài ra, một ngân hàng được xem là PTBV khi ngân hàng có các hoạt động tạo ra các hàng hóa công cộng như đường xá, cầu cống, các công trình thủy lợi, các dự án trồng rừng... nhằm gia tăng lợi ích cho cộng đồng và bảo vệ môi trường.

Sự PTBV của NHTM còn đảm bảo sự tương tác lành mạnh theo thời gian và không gian. Sự tương tác này được thể hiện trên ba khía cạnh sau:

Thứ nhất là bền vững về kinh tế: sự phát triển của NHTM phải đảm bảo rằng mọi hoạt động của NHTM phải được thiết lập và duy trì trên cơ sở đảm bảo sự lành mạnh của các tương tác kinh tế. Khi đó, các hoạt động của NHTM như huy động vốn, đầu tư, tín dụng... đều phải được đảm bảo sự phát triển cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa một bộ phận, một loại hình hoạt động với các bộ phận và các loại hình hoạt động khác của ngân hàng, giữa hệ thống NHTM trong nước, trong thị trường tài chính và đảm bảo sự bền vững của nền kinh tế. Nếu phá vỡ sự cân bằng lành mạnh này thì sẽ gây ra những bất ổn và thiếu bền vững của NHTM.

Thứ hai là bền vững về chính trị xã hội: sự phát triển của NHTM phải đảm bảo gây dựng lòng tin lâu dài của công chúng đầu tư. Công chúng đầu tư chỉ có lòng tin đối với ngân hàng khi ngân hàng đó hoạt động hiệu quả, có năng lực tài chính tốt, đảm bảo chi trả cho mọi nhu cầu rút tiền của khách hàng (tức là khả năng thanh khoản tốt). Bên cạnh đó, sự phát triển của ngân hàng còn phải phòng ngừa rủi ro khủng hoảng. Lịch sử phát triển của ngành ngân hàng nói riêng cho thấy khủng hoảng tài chính luôn gắn liền với những bất ổn về chính trị, xã hội, thất nghiệp và suy thoái kinh tế. Hệ thống tài chính nói chung và hệ thống NHTM nói riêng là một bộ phận nhạy cảm của nền kinh tế. Nếu khu vực này phát triển không lành mạnh sẽ tạo ra các tương tác tiêu cực đến các khu vực khác và có thể gây suy yếu toàn bộ nền kinh tế, đồng thời dẫn đến những bất ổn về chính trị và xã hội. Do đó, việc duy trì bền vững về chính trị, xã hội trong phát triển NHTM chính là việc phòng ngừa



rủi ro gây khủng hoảng NHTM. Sự phát triển quá nóng hay quá âm ỉ của NHTM là những trạng thái phát triển không bền vững vì nó hàm chứa những rủi ro có thể gây ra khủng hoảng.

Thứ ba là sự bền vững về môi trường: ngân hàng là doanh nghiệp đặc biệt vì công cụ và đối tượng kinh doanh của ngân hàng là tiền tệ. Tiền tệ được xem là huyết mạch của nền kinh tế, còn ngân hàng là nơi tạo ra dự trữ và bơm máu. Chính vì vậy, hoạt động của NHTM có ảnh hưởng và tác động sâu rộng đến nhiều ngành nhiều lĩnh vực trong nền kinh tế. Rõ ràng, khi một ngân hàng PTBV thì hoàn toàn có thể đáp ứng tốt nhu cầu vốn cho các ngành, các lĩnh vực trong nền kinh tế cùng phát triển. Như vậy, các hoạt động của NHTM không chỉ tạo ra sự phát triển cho bản thân nó mà còn phải tạo ra hiệu ứng tích cực đến sự phát triển kinh tế nói chung (tức là phát triển bền vững môi trường kinh tế). Như vậy, các hoạt động của NHTM không chỉ tạo ra sự phát triển cho bản thân nó mà còn phải tạo ra hiệu ứng tích cực đến sự phát triển kinh tế nói chung. Sự phát triển về kinh tế không chỉ được đánh giá là sự tăng trưởng về lượng mà còn là sự thay đổi về chất (sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tích cực). Các hoạt động của NHTM phải hỗ trợ cho nền kinh tế chuyển dịch đến một cơ cấu kinh tế hợp lý. Mặt khác, sự thay đổi của nền kinh tế sẽ có những tương tác trở lại đối với sự phát triển của NHTM. NHTM vẫn hoạt động hiệu quả có thể tồn tại chịu đựng và chống đỡ các tác động bất lợi của môi trường bên ngoài là ngân hàng phát triển bền vững.

*Nói tóm lại, một ngân hàng sẽ phát triển bền vững khi đạt được hai sự cân bằng: thứ nhất là sự cân bằng giữa lợi nhuận kỳ vọng với mức độ rủi ro mà ngân hàng có thể chấp nhận được. Thứ hai là sự cân bằng giữa lợi ích của ngân hàng và lợi ích của khách hàng. Thứ ba là gia tăng lợi ích cho cộng đồng và bảo vệ môi trường. Một yêu cầu khác đối với ngân hàng phát triển bền vững là ngân hàng cần phải duy trì hai sự cân bằng này trong một thời gian dài.*

### ***1.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại***

Một NHTM được xem là PTBV nếu NHTM đó có sự phát triển, ổn định theo thời gian và đáp ứng được các yêu cầu được quy định trong hệ thống các chỉ tiêu nhất định. Hệ thống các chỉ tiêu này là:

- (1) Các chỉ tiêu phản ánh quy mô, tỷ lệ, cơ cấu tốc độ tăng trưởng của nguồn vốn, tài sản và thị phần của ngân hàng
- (2) Các chỉ tiêu phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng
- (3) Các chỉ tiêu phản ánh tính an toàn của ngân hàng
- (4) Các chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời của ngân hàng

#### ***🚩 Các chỉ tiêu phản ánh quy mô, tỷ lệ, cơ cấu nguồn vốn, tài sản và thị phần của ngân hàng***

##### *Quy mô, tỷ lệ, cơ cấu và tốc độ tăng trưởng của nguồn vốn*

Quy mô nguồn vốn là tổng số dư trên các tài khoản tiền gửi, tài khoản phát hành g iấy tờ có giá, các tài khoản tiền vay, và tài khoản vốn chủ sở hữu. Số dư trên các tài khoản này càng lớn chứng tỏ quy mô nguồn vốn (bao gồm cả vốn nợ và vốn chủ sở hữu của ngân hàng) của ngân hàng càng lớn. Quy mô của nguồn vốn càng lớn và tăng trưởng ổn định thì NHTM càng có khả năng cạnh tranh cao.

Tỷ lệ hay cơ cấu của nguồn vốn có thể được nghiên cứu theo thời hạn, theo khoản mục hay theo thị trường huy động vốn. Các tiêu chí này được xác định bằng tỷ trọng của từng nguồn vốn trên tổng nguồn vốn theo các tiêu chí tương ứng nói trên. Như vậy, khi có quy mô nguồn vốn lớn và cơ cấu vốn hợp lý sẽ cho phép NHTM tạo lập được một ngân quỹ phù hợp để phòng ngừa rủi ro thanh khoản.

Bên cạnh đó, ngân hàng có cơ sở để thực hiện chiến lược phát triển đa dạng các hoạt động kinh doanh như cho vay, đầu tư và cung cấp dịch vụ tài chính hiện đại khác để gia tăng lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro hướng tới phát triển ổn định và bền vững.

##### *Quy mô, tỷ lệ, cơ cấu và tốc độ tăng trưởng của tài sản*

Quy mô tài sản là tổng số dư trên các tài khoản phản ánh tài sản của ngân hàng. Cũng giống như quy mô nguồn vốn, tổng số dư trên các tài khoản phản ánh tài sản có quan hệ cùng chiều với quy mô tài sản. Tốc độ tăng trưởng của tài sản càng lớn thì quy mô tài sản của ngân hàng càng gia tăng. Khi quy mô tài sản được mở rộng đặc biệt là sự tăng trưởng của những khoản mục tài sản có khả năng sinh lời tốt là điều kiện để ngân hàng gia tăng lợi nhuận theo yêu cầu của các chủ sở hữu để tồn tại và phát triển.

Tỷ lệ hay cơ cấu thời hạn và cơ cấu danh mục tài sản là tỷ trọng của từng khoản mục tài sản trên tổng tài sản theo các tiêu chí trên. Mỗi ngân hàng có mục tiêu hoạt động và nhóm khách hàng mục tiêu khác nhau, nên tỷ trọng của khoản mục cho vay phản ánh nét đặc trưng trong hoạt động của ngân hàng đó cần phải chiếm tỷ trọng cao. Tuy nhiên, sự đa dạng của cơ cấu danh mục tài sản cũng phản ánh chiến lược phân tán rủi ro nhằm đảm bảo an toàn trong hoạt động và mức độ thâm nhập, tiếp cận sâu rộng với khách hàng và nền kinh tế của ngân hàng. Mặt khác, tỷ trọng các khoản mục cho vay theo lĩnh vực còn cho biết ngân hàng đó có đầu tư cho các ngành tạo ra các hàng hóa công cộng để gia tăng lợi ích cho cộng đồng và góp phần thực hiện các chương trình quốc gia để bảo vệ môi trường hay không

#### *Thị phần của ngân hàng*

Thị phần của ngân hàng là phần thị trường tiêu thụ các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng rất đa dạng từ các sản phẩm huy động vốn đến các sản phẩm cho vay. Nên, thị phần của ngân hàng là lớn hay nhỏ được đánh giá thông qua thị phần nguồn vốn, thị phần vốn huy động và thị phần tín dụng.

Nói tóm lại, về mặt lý thuyết, một NHTM phát triển bền vững là một ngân hàng có quy mô nguồn vốn và quy mô tài sản không ngừng gia tăng qua các năm. Bên cạnh đó, cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn phải hợp lý. Mặt khác, ngân hàng phải giành được thị phần vượt trội so với các ngân hàng khác, duy trì và mở rộng thị phần.

#### **Các chỉ tiêu phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng**

Chỉ tiêu phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng phản ánh số lượng khách hàng được tiếp cận và sử dụng các dịch vụ của ngân hàng. Đây cũng là chỉ tiêu phản ánh mức độ lợi ích mà ngân hàng mang lại cho khách hàng. Chỉ tiêu mức độ tiếp cận của ngân hàng được đo lường thông qua hai giác độ là: độ rộng của tiếp cận và độ sâu của tiếp cận.

#### *Độ rộng của tiếp cận*

Độ rộng trong tiếp cận của ngân hàng là mức độ tiếp cận đối với khách hàng trên diện rộng. Tức là khả năng mọi khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng đều có thể tiếp cận và được cung cấp những sản phẩm dịch vụ này. Như vậy, ngân hàng nào càng cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ đáp ứng được càng nhiều nhu cầu của khách hàng thì có thể đánh giá ngân hàng đó đã đạt được độ rộng của tiếp cận. Ngoài ra độ rộng của tiếp cận còn được đo lường thông qua chỉ tiêu số lượng và mức độ tăng trưởng của khách hàng, của dư nợ tín dụng và tiết kiệm, sự gia tăng số lượng khách hàng cả về con số tuyệt đối và tương đối...

#### *Độ sâu của tiếp cận*

Đây là khái niệm dùng để đo lường khả năng các khách hàng khác nhau có thể tiếp cận dịch vụ của ngân hàng tới mức nào, cũng như giá trị ròng mà khách hàng nhận được. Tuy vậy, các chỉ tiêu đo lường độ sâu của tiếp cận trực tiếp thông qua sự thay đổi ròng của giá trị thu nhập và tài sản khách hàng sau khi tiếp cận được với dịch vụ tín dụng rất khó xác định. Vì vậy, có thể sử dụng chỉ tiêu mức vay bình quân để đánh giá độ sâu của tiếp cận.

Mức vay bình quân thấp có nghĩa là kể cả những khách hàng có thu nhập thấp cũng được vay tại ngân hàng. Quy mô món vay trung bình/GDP bình quân đầu người được coi như là một chỉ tiêu dùng để so sánh độ sâu của tiếp cận đến các khách hàng của ngân hàng trên tầm quốc tế:

$$\text{Quy mô món vay trung bình} = \frac{\text{Mức cho vay trung bình}}{\text{GDP bình quân đầu người}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Tỷ lệ này càng thấp chứng tỏ mức độ tiếp cận của ngân hàng càng sâu. Đây là chỉ số được ưu thích bởi cách tính toán đơn giản và có thể sử dụng để so sánh

xuyên quốc gia. Theo chuẩn quốc tế tỷ lệ này là dưới 20% thì các dịch vụ của ngân hàng đã tiếp cận được đến nhóm khách hàng có thu nhập thấp nhất trong xã hội. Nếu tỷ lệ này dao động trong khoảng 20% đến 150% thì ngân hàng đã giao dịch với các khách hàng trung bình và có mức tiếp cận rộng. Nếu chỉ tiêu này trên 150% thì ngân hàng chỉ tập trung vào tầng lớp khách hàng giàu.

### **Các chỉ tiêu phản ánh tính an toàn của ngân hàng**

Hoạt động kinh doanh của NHTM có tính đặc thù; tài sản được hình thành chủ yếu từ nguồn huy động bằng công cụ nợ và công cụ tiết kiệm, các công cụ này có tính thanh khoản cao và là nguồn vốn rất nhạy cảm và không ổn định. Trong khi đó, nguồn vốn của ngân hàng có tính kỳ hạn cao và kém thanh khoản hơn. Do đó trong hoạt động kinh doanh NHTM đối mặt với rủi ro thanh khoản, rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro hối đoái và các rủi ro khác.

(1) Rủi ro thanh khoản là khả năng xảy ra tổn thất cho NHTM gắn liền với biến cố cầu thanh khoản vượt quá khả năng thanh khoản của NHTM. Rủi ro thanh khoản bắt nguồn từ ba nguyên nhân chính: cơ cấu tài sản ngân hàng ở trạng thái mất cân đối thanh khoản, sự đổ vỡ niềm tin của dân chúng vào ngân hàng và sự tác động của rủi ro lãi suất và rủi ro tín dụng đến năng lực thanh khoản của ngân hàng.

(2) Rủi ro tín dụng là khả năng xảy ra biến cố từ các khoản tín dụng gây tổn thất cho ngân hàng do khách hàng không thực hiện hoặc không thực hiện đầy đủ các cam kết trong hợp đồng tín dụng.

(3) Rủi ro lãi suất là khả năng xảy ra biến cố gây tổn thất cho NHTM gắn liền với sự thay đổi của lãi suất tác động đến quy mô và giá trị của nguồn vốn và tài sản của NHTM. Rủi ro lãi suất gắn liền với hai hoạt động cơ bản của NHTM đó là huy động vốn và tài trợ. Khi huy động vốn NHTM phải trả lãi suất huy động, khi tài trợ và đầu tư NHTM thu được lãi và lợi tức từ hoạt động đầu tư. Khi thu nhập này biến động theo hướng giảm sút mạnh, chi phí nguồn đã xác định sẽ gây tổn thất cho NHTM.

(4) Rủi ro hối đoái là khả năng xảy ra biến cố gây tổn thất cho NHTM gắn liền với sự thay đổi của tỷ giá tác động đến giá trị tài sản có và tài sản nợ và thu

nhập của NHTM.

(5) Các rủi ro khác: *Rủi ro tác nghiệp*: Rủi ro tác nghiệp là rủi ro xuất phát từ biến cố gây tổn thất cho NHTM gắn liền với yếu tố con người và công nghệ trong thực hiện nghiệp vụ quản lý, tác nghiệp cung ứng dịch vụ ngân hàng. *Rủi ro quốc gia*: Rủi ro quốc gia là rủi ro gắn liền với hoạt động của NHTM đối với đối tác trong quan hệ kinh doanh quốc tế bắt nguồn từ sự thay đổi thái độ đối xử của quốc gia đối tác, chiến tranh và thiên tai. *Rủi ro chính trị*: Rủi ro chính trị là rủi ro xuất phát từ thay đổi thái độ đối xử của chính phủ đối với tổ chức tín dụng thông qua điều chỉnh chính sách thuế, sự thay đổi hệ thống văn bản pháp luật chi phối hoạt động của NHTM.

Tính an toàn của ngân hàng là năng lực quản trị thể hiện ở khả năng dự báo và phòng ngừa rủi ro, bù đắp những tổn thất xảy ra trong hoạt động tín dụng, khả năng sẵn sàng chi trả, thanh toán cho khách hàng.

Khả năng phòng ngừa rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất và rủi ro hối đoái của ngân hàng được đánh giá thông qua sự tương xứng về cấu trúc kỳ hạn giữa tài sản và nguồn vốn, sự tương xứng giữa giá trị tài sản và giá trị nguồn vốn nhạy cảm với lãi suất, sự cân đối trong trạng thái ngoại hối của ngân hàng.

Khả năng phòng ngừa rủi ro tín dụng được đánh giá thông qua quy trình cấp tín dụng và mức độ chấp hành quy trình này của các cán bộ tín dụng. Nếu quy trình cấp tín dụng chặt chẽ và cán bộ tín dụng chấp hành nghiêm quy trình này thì chất lượng khoản tín dụng cấp ra tốt, giảm thiểu nguy cơ mất vốn. Chất lượng khoản tín dụng đã được cấp được phản ánh thông qua các tiêu chí sau:

- Tỷ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ

Tỷ lệ này phản ánh chất lượng hoạt động tín dụng của ngân hàng. Tỷ lệ này càng thấp, chứng tỏ chất lượng của hoạt động tín dụng càng cao. Trong điều kiện ngân hàng mở rộng hoạt động tín dụng đến nhiều nhóm khách hàng khác nhau với quy mô tăng trưởng, nếu tỷ lệ nợ quá hạn cao chứng tỏ ngân hàng đó không đạt yêu cầu về mở rộng hoạt động.

Theo thông lệ quốc tế, tỉ lệ nợ quá hạn trên tổng dư nợ không nên để vượt quá 2%. Hệ số này càng lớn, chất lượng các khoản tín dụng càng thấp.

- Tỷ lệ nợ quá hạn theo các nhóm khác nhau trên tổng dư nợ
- Tỷ lệ nợ không thể thu hồi trên tổng dư nợ
- Tỷ lệ lãi còn tồn đọng chưa thu được trên số dư nợ
- Dự phòng/ Tổng dư nợ.

Khả năng bù đắp những tổn thất xảy ra trong hoạt động tín dụng được phản ánh thông qua các chỉ tiêu sau:

- Hệ số khả năng bù đắp các khoản cho vay bị mất

$$\text{Hệ số khả năng bù đắp các khoản cho vay bị mất} = \frac{\text{Dự phòng tín dụng}}{\text{Nợ không thể thu hồi}} \quad (1.2)$$

Hệ số này phải bằng (=) 1. Nếu < 1 thể hiện ngân hàng không bù đắp được nợ không có khả năng thu hồi.

- Dự phòng/ Nợ quá hạn
- Dự phòng/ Nợ xấu đã thanh lí
- Dự phòng/ Nợ khó đòi

Khả năng sẵn sàng chi trả và thanh toán cho khách hàng của NHTM được phản ánh thông qua chỉ tiêu:

$$\text{Tỷ lệ khả năng chi trả} = \frac{\text{TS có có thể thanh toán ngay}}{\text{TS nợ phải thanh toán ngay}} \times 100 \quad (1.3)$$

Ngoài ra mức độ an toàn trong hoạt động ngân hàng còn được phản ánh thông qua một số chỉ tiêu sau:

$$\text{Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động} = \frac{\text{Dư nợ tín dụng}}{\text{Vốn huy động}} \quad (1.4)$$

#### Khả năng sinh lời của ngân hàng

Khả năng sinh lời của ngân hàng được đo lường thông qua các chỉ tiêu sau:

- Lợi nhuận trước thuế

$$\text{Lợi nhuận trước thuế} = \text{Thu lãi} - \text{Chi lãi} + \text{Thu khác} - \text{Chi khác}$$

Lợi nhuận trước thuế là khoản mục phản ánh trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh. Ngoài cách tính chung nêu trên, lợi nhuận trước thuế có thể được xác định như sau:

Lợi nhuận trước thuế bằng (=) Thu nhập từ hoạt động kinh doanh trừ đi (-) tổng chi phí hoạt động và dự phòng rủi ro tín dụng trích lập tăng trong năm và cộng với (+) hoàn nhập dự phòng rủi ro tín dụng trong năm

- Lợi nhuận sau thuế (lợi nhuận ròng) = Lợi nhuận trước thuế - Thuế TNDN

- Tỷ lệ thu nhập trên tổng tài sản (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng tài sản}} \quad (1.5)$$

Chỉ số này cho biết khả năng tạo thu nhập từ tài sản, tức là hiệu quả kinh doanh của một đồng tài sản. ROA lớn chứng tỏ hiệu quả kinh doanh của ngân hàng tốt, cơ cấu tài sản hợp lý, ngân hàng có sự điều hòa linh hoạt giữa các khoản mục tài sản. Nếu ROA quá lớn thì khả năng rủi ro cũng rất lớn.

- Tỷ lệ thu nhập trên vốn chủ sở hữu (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \quad (1.6)$$

ROE là chỉ số đo lường hiệu quả sử dụng của một đồng vốn chủ sở hữu, cho biết lợi nhuận ròng tạo ra từ 1 đơn vị tiền vốn chủ sở hữu. ROE quá lớn so với ROA chứng tỏ vốn chủ sở hữu của ngân hàng chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn.

Ngoài tính ROE trên vốn chủ sở hữu, với các NHTM cổ phần vừa phát hành cổ phiếu thường, vừa phát hành cổ phiếu ưu đãi, người ta còn tính ROE vốn cổ phần thường (CPT):

$$\text{ROE (vốn CPT)} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế - Cổ tức cổ phiếu ưu đãi}}{\text{Vốn CPT}} \quad (1.7)$$

Hay:





### ***1.2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững của Ngân hàng thương mại***

#### **1.2.4.1 Các nhân tố bên ngoài ngân hàng**

Các nhân tố này hợp thành môi trường kinh doanh của NHTM. Môi trường kinh doanh của một NHTM là hoàn cảnh trong đó NHTM tồn tại và tiến hành các hoạt động và bị ảnh hưởng chi phối bởi nó. Môi trường kinh doanh của NHTM có thể được mô tả bằng hàng loạt các yếu tố được coi như những lực lượng tác động từ ngoài đến các hoạt động kinh doanh của NHTM. Tác động của mỗi yếu tố khác nhau về phương thức, chiều hướng và mức độ. Phần nhiều các yếu tố này và những tác động của chúng mang tính chất khách quan và ngân hàng khó kiểm soát được. Cách thức của ngân hàng là nhận biết đúng đắn, kịp thời để có thể thích nghi với chúng.

Môi trường kinh doanh bên ngoài của một NHTM có thể phân tích thành hai cấp độ:

+ Môi trường vĩ mô (môi trường tổng quát) bao gồm các yếu tố: kinh tế, chính trị, pháp luật, Chính phủ, văn hóa xã hội, dân số, tự nhiên, thể giới có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các định chế tài chính khác không riêng gì đối với các ngân hàng. Khi những yếu tố này thay đổi sẽ tác động đến các hoạt động của ngân hàng thương mại buộc ngân hàng phải thích nghi để ổn định và phát triển bền vững

+ Môi trường vi mô (môi trường tác nghiệp) bao gồm: các đối thủ cạnh tranh hiện hữu, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và các thị trường tài chính thay thế. Đây là các yếu tố trong nội bộ ngành ngân hàng và liên quan đến tác nghiệp kinh doanh của một ngân hàng. Nó quyết định chất và mức độ cạnh tranh trong ngành đối với ngân hàng. Mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt sẽ ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của ngân hàng.

Tuy nhiên, sự phân định này về cơ bản chỉ mang ý nghĩa tạo thuận lợi cho việc nhận rõ tầm quan trọng của các yếu tố có mức độ tác động khác nhau đến hoạt động của một NHTM

➤ Môi trường vĩ mô (Môi trường chung)

✚ Yếu tố quốc tế

Xu hướng toàn cầu hóa dẫn đến sự hội nhập mạnh mẽ giữa các nền kinh tế trong khu vực và trên toàn thế giới. Đối với mỗi ngành kinh tế, hội nhập vừa mang đến những cơ hội đồng thời cũng gây ra nhiều thách thức. Hệ thống NHTM Việt Nam cũng vậy, các cơ hội đó là: công nghệ ngân hàng tiên tiến, kỹ năng quản lý ngân hàng hiện đại, giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ mới, đồng hành là những thách thức: năng lực tài chính yếu, trình độ cán bộ bất cập, quy trình hoạt động chưa tuân theo chuẩn mực chung, mức độ minh bạch hóa chưa cao... Do vậy, hội nhập quốc tế đòi hỏi mỗi ngân hàng cần nghiên cứu, nắm bắt xu hướng phát triển của kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về kinh tế và chính trị, theo dõi và dự báo xu hướng vận động của hệ thống tài chính quốc tế, cập nhật chính sách tiền tệ của các quốc gia lớn có ảnh hưởng đến thị trường tài chính thế giới qua đó tận dụng tối đa các cơ hội và có chiến lược đối mặt với thách thức.

✚ Yếu tố kinh tế

Những thay đổi về chu kỳ kinh tế (suy thoái, bão hòa hay tăng trưởng), tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng GDP, triển vọng của các ngành nghề kinh tế phải sử dụng vốn của NHTM, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định của giá cả, lãi suất, tình trạng thất nghiệp, khả năng hội nhập vào nền kinh tế thế giới, cán cân thanh toán và ngoại thương... đều có tác động mạnh đến hoạt động của NHTM. Việc nghiên cứu có hệ thống và theo dõi thường xuyên biến động của những yếu tố này cho phép các NHTM có những thích ứng phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

✚ Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của Chính phủ

Trong hoạt động kinh doanh của NHTM yếu tố này luôn phải được phân tích kỹ lưỡng vì bản chất của NHTM là một trung gian tài chính và hoạt động của nó có ảnh hưởng quan trọng đến hệ thống tài chính quốc gia. Do đó, so với các ngành khác, Nhà nước có sự kiểm soát chặt chẽ hơn về phương diện pháp luật và chính sách trên nhiều lĩnh vực khác nhau như cạnh tranh, phá sản, sáp nhập, cơ cấu tổ

chức ngân hàng, các quy định về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro tín dụng, quy mô vốn tự có...được quy định trong Luật ngân hàng và các văn bản hướng dẫn thi hành Luật. Mặt khác, các chính sách tài chính, tiền tệ của chính sách lãi suất, tỷ giá, thuế quan, quản lý nợ của Chính phủ và các cơ quan hữu quan như Ngân hàng Trung ương, Bộ tài chính... cần phải được các NHTM thường xuyên cập nhật để có những điều chỉnh kịp thời trong hoạt động.

#### Yếu tố môi trường, văn hóa xã hội

Yếu tố này bao gồm nhiều vấn đề mang tính lâu dài và chậm thay đổi như văn hóa tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc...Nắm bắt được các vấn đề này để tạo ra nhu cầu sử dụng sản phẩm các dịch vụ ngân hàng của dân cư, tạo ra các sản phẩm phù hợp với nhu cầu thói quen của dân cư là giúp ngân hàng thích ứng với môi trường để phát triển.

#### Yếu tố công nghệ

Trong ngành công nghiệp ngân hàng, sự chuyển biến nhanh chóng của công nghệ thông tin tạo ra bước đột phá trong cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Do đó, mỗi ngân hàng cần phải nắm bắt xu hướng công nghệ mới để không bị lạc hậu và bị mất lợi thế trong cạnh tranh. Nhiều nhà phân tích kinh tế cho rằng: trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập như hiện nay, có ba nhân tố quyết định thành công của mỗi ngân hàng thương mại đó là: con người công nghệ và chiến lược hoạt động. Hơn bao giờ hết, yếu tố công nghệ khẳng định vị trí của mình. Ngân hàng nào nắm bắt, theo kịp và làm chủ được những thay đổi nhanh chóng của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin sẽ thành công trên thương trường.

#### Yếu tố dân số

Cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống, tỷ lệ tăng dân số quy mô dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn. Tất cả các nhân tố này đều phải được các ngân hàng quan tâm chăm sóc. Đây là nguồn khách hàng của ngân hàng, là người tạo ra lợi nhuận cho ngân hàng. Tạo ra các sản phẩm

dịch vụ thích ứng với từng nhóm khách hàng sẽ giúp ngân hàng bán hàng thành công, duy trì và gia tăng lợi nhuận cho ngân hàng. Từ đó, giúp ngân hàng tồn tại và phát triển.

#### Yếu tố tự nhiên

Đây là sự khan hiếm của các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hóa trên các vùng tự nhiên khác nhau, vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng hay lãng phí tài nguyên thiên nhiên có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư hay cho vay của ngân hàng.

#### ➤ Môi trường vi mô

#### Khách hàng

Đây là bộ phận quyết định sự sống còn của một ngân hàng trong môi trường cạnh tranh. Tuy nhiên, trong hoạt động của ngân hàng, khách hàng không có sự đồng nhất và họ có thể vừa là người cung ứng nguồn vốn hoạt động cho ngân hàng vừa có thể là người sử dụng nguồn vốn của ngân hàng, đồng thời sử dụng nhiều dịch vụ tài chính khác. Do vậy, ngân hàng phải xác định khách hàng của mình là ai?, khách hàng của ngân hàng là doanh nghiệp hay cá nhân, hay cả hai nhóm khách hàng trên?. Điều quan trọng trong hoạt động của một NHTM là xác định rõ tập khách hàng mục tiêu và đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Để làm tốt điều này ngân hàng cần phải phân tích khách hàng. Nội dung phân tích khách hàng: sự tín nhiệm của khách hàng, năng lực thương lượng và trả giá của khách hàng, lịch sử quan hệ với ngân hàng của khách hàng, mức độ trung thành của khách hàng, thái độ của khách hàng đối với các dịch vụ của ngân hàng, kiến thức và sự thành thực trong việc ra các quyết định tài chính của khách hàng, sự am hiểu về quy trình dịch vụ của khách hàng, năng lực đầu tư, qui mô và sự ổn định trong thu nhập và kinh doanh của khách hàng, tính chất nhạy cảm với chất lượng dịch vụ hay lãi suất của khách hàng.

#### Các đối thủ cạnh tranh hiện hữu

Đây là các đối thủ luôn tranh đua và dùng các thủ thuật để tạo lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau.

Đặc biệt xu hướng nới lỏng các quy định tạo sức ép cạnh tranh ngày càng lớn giữa các ngân hàng với nhau cũng như các định chế tài chính khác như bảo hiểm, các công ty tài chính, quỹ tương hỗ, quỹ hưu trí. Mức độ cạnh tranh tùy thuộc vào số lượng các định chế tài chính tham gia vào thị trường, mức độ tăng trưởng của ngành, xu hướng chi phí và vị thế ngân hàng trong ngành.

Việc tham gia thị trường của các đối thủ cạnh tranh mới đồng nghĩa với việc phải chia sẻ các nguồn lực, thị phần hiện có. Như một hệ quả, giá cả các sản phẩm dịch vụ ngân hàng trên thị trường sẽ giảm hoặc chi phí tăng..

Do vậy, làm giảm khả năng sinh lời và có thể ảnh hưởng đến mức độ tự vững về hoạt động và tự vững về tài chính của ngân hàng.

Một ngân hàng muốn phát triển bền vững trước hết phải tồn tại trong môi trường cạnh tranh do đó việc phân tích và dự báo mức độ cạnh tranh của ngân hàng là nhiệm vụ quan trọng của ngân hàng.

#### Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Hiện tại rất khó phân biệt được hoạt động của một ngân hàng (trung gian tài chính ngân hàng) và các tổ chức tài chính phi ngân hàng.

Đây chính là các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của ngân hàng. Đây là những đối thủ đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần, thị trường.

Số lượng và quy mô các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn càng nhiều, thủ thuật cạnh tranh càng đa dạng thì mức độ cạnh tranh trên thị trường sẽ càng khốc liệt và do đó ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của mỗi ngân hàng.

#### Các thị trường tài chính thay thế

Trong kinh doanh ngân hàng, các dịch vụ thay thế là rất hiếm có. Nhưng khi thị trường tài chính ngày càng phát triển càng xuất hiện nhiều nhu cầu dịch vụ mới thay thế cho các sản phẩm, dịch vụ truyền thống như khuyến hướng khách hàng thay vì sử dụng các dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiền gửi và cho vay là khuyến hướng đầu tư vào thị trường chứng khoán thay vì gửi tiền vào ngân hàng khuyến hướng đầu tư vào bất động sản, khuyến hướng tự tài trợ bằng

phát hành cổ phiếu, trái phiếu thay vì đi vay ngân hàng (đối với khách hàng là doanh nghiệp) Các sản phẩm dịch vụ thay thế càng hấp dẫn, giá cả càng hợp lý bao nhiêu thì môi trường cạnh tranh của các ngân hàng thương mại ngày càng khốc liệt hơn bấy nhiêu.

Hoạt động trên thị trường tài chính ở Việt Nam thời gian gần đây cho thấy do nhiều yếu tố tác động đến những người có vốn tiền tệ, bắt buộc họ phải suy nghĩ để lựa chọn một hướng đầu tư có lợi nhất. Những yếu tố tác động mạnh mẽ vừa qua như: tỷ lệ lạm phát tăng, giá vàng tăng cao đột biến... đã tác động đến nhiều người gửi tiền tiết kiệm ở ngân hàng thương mại. Họ có xu hướng rút tiền tiết kiệm để mua vàng và làm đảo lộn chiến lược nguồn vốn của NHTM.

Nói tóm lại, môi trường kinh doanh của ngân hàng bao gồm nhiều yếu tố và có tác động khác nhau đến hoạt động của ngân hàng. Muốn PTBV, các ngân hàng cần phải phân tích sự thay đổi của môi trường và điều chỉnh những hoạt động của ngân hàng sao cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường này ở hiện tại và tương lai để tạo sự ổn định, thích ứng từ đó tăng trưởng và phát triển. Đây chính là sự PTBV

#### 1.2.4.2 Các nhân tố bên trong ngân hàng thương mại

Các nhân tố bên trong cấu thành nên một ngân hàng là: năng lực hoạch định chiến lược kinh doanh, năng lực quản trị và điều hành, công nghệ ngân hàng, nguồn nhân lực, các dịch vụ thích ứng với thị trường, Marketing, hệ thống phòng ngừa rủi ro, mạng lưới chi nhánh và năng lực tài chính. Tất cả các nhân tố trên đều có ảnh hưởng, tác động tích cực hay tiêu cực đến mục tiêu phát triển bền vững NHTM *Tuy nhiên, Trong phạm vi luận án tác giả chỉ nghiên cứu 4 nhân tố bên trong ảnh hưởng đến khả năng PTBV của NHTM là: nguồn nhân lực, năng lực quản trị, danh mục sản phẩm dịch vụ và công nghệ ngân hàng.*

##### Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của bất cứ ngân hàng nào là lợi thế so sánh quan trọng vì chính con người là yếu tố “động nhất” trong mọi quá trình sản xuất. Nguồn nhân lực

của ngân hàng được đánh giá thông qua hai chỉ tiêu là số lượng lao động và chất lượng nguồn nhân lực.

**Số lượng lao động:** là chỉ tiêu tuyệt đối phản ánh nguồn nhân lực của một ngân hàng..

**Chất lượng nguồn nhân lực:** chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng được đánh giá thông qua các chỉ tiêu: trình độ học vấn, trình độ ngoại ngữ, tin học, các kỹ năng mềm như: khả năng giao tiếp, thuyết trình, năng lực giải quyết các vấn đề phát sinh, tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, đạo đức nghề nghiệp...

Ngoài ra chính sách nhân sự bao gồm: công tác đào tạo, bố trí và sắp xếp cán bộ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra bộ máy đơn giản gọn nhẹ nhưng vẫn phát huy được năng lực của mỗi nhân viên từ đó nâng cao năng suất lao động.

Nếu ngân hàng có lực lượng lao động hợp lý ở mỗi chi nhánh, mỗi điểm giao dịch là điều kiện thuận lợi để mở rộng các hoạt động kinh doanh, gia tăng quy mô nguồn vốn và tài sản cho các chi nhánh và cho toàn bộ hệ thống ngân hàng. Ngân hàng có nhiều chi nhánh cũng làm tăng khả năng tiếp cận của ngân hàng.

Mặt khác, đặc điểm hoạt động của ngân hàng là cung cấp các sản phẩm dịch vụ nên chính đội ngũ nhân lực sẽ tạo ra những dịch vụ thoả mãn cả 6 tiêu chí: tính đúng thời gian, thái độ phục vụ, tính đồng nhất, sự thuận tiện để có được sản phẩm tính hoàn chỉnh của sản phẩm dịch vụ và tính chính xác, không sai sót.

Chính chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất tạo nên chất lượng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Ngân hàng nào tạo ra chất lượng cho sản phẩm dịch vụ của mình mới có khả năng cạnh tranh, thu hút, giành giật khách hàng để gia tăng lợi nhuận.

Như vậy, chất lượng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến khả năng tạo và duy trì thu nhập cho ngân hàng. Bên cạnh đó, đạo đức nghề nghiệp của các cán bộ tác nghiệp cũng là yếu tố tạo nên tính an toàn trong hoạt động của mỗi ngân hàng.



### Năng lực quản trị

Năng lực quản trị phản ánh năng lực điều hành của hội đồng quản trị cũng như ban giám đốc ngân hàng. Năng lực quản trị thể hiện thông qua các tiêu chí sau

- Khả năng hoạch định và tổ chức thực hiện các chiến lược, chính sách và quy trình kinh doanh, quy trình quản trị rủi ro, kiểm toán và kiểm soát nội bộ
- Sự phù hợp về cơ cấu tổ chức

Năng lực quản trị quyết định hiệu quả sử dụng các nguồn lực của ngân hàng. Một hội đồng quản trị, ban giám đốc yếu kém sẽ không có khả năng đưa ra những chiến lược, chính sách hợp lý, thích ứng với những thay đổi của thị trường... gây nên lãng phí nguồn lực, gia tăng chi phí hoạt động, giảm khả năng dự đoán và chống đỡ các rủi ro và làm yếu đi năng lực cạnh tranh của ngân hàng đó, làm giảm khả năng phát triển bền vững của ngân hàng.

Do đó, năng lực quản trị là một trong những yếu tố quyết định đến khả năng sinh lời, tính an toàn trong hoạt động của ngân hàng. Mặt khác, thông qua chiến lược phát triển của mỗi ngân hàng còn có thể đánh giá mức độ hoạt động vì cộng đồng, vì môi trường của ngân hàng đó

### Danh mục sản phẩm dịch vụ

Dịch vụ ngân hàng bao hàm toàn bộ các hoạt động mà ngân hàng cung ứng cho khách hàng liên quan đến hoạt động tiền tệ, tín dụng thanh toán... thông qua các kênh phân phối khác nhau nhằm thỏa mãn mọi nhu cầu dịch vụ tài chính của khách hàng mà pháp luật cho phép.

Sản phẩm dịch vụ ngân hàng có đặc điểm là rất dễ bị bắt chước và khách hàng không thể biết được chất lượng của sản phẩm đó nếu không sử dụng sản phẩm này nên chu kỳ sống của một sản phẩm dịch vụ ngân hàng thường là ngắn. Do vậy để có được lợi thế về sự khác biệt về sản phẩm và lợi thế của người đi trước ngân hàng luôn phải tìm hiểu, nghiên cứu thị trường nhằm đưa ra những sản phẩm mới. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng khác nhau là tập hợp những đặc điểm, tính năng khác nhau và có thể thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn đa dạng khác

nhau của khách hàng. Danh mục sản phẩm dịch vụ của ngân hàng càng đa dạng, càng thỏa mãn nhiều nhu cầu của khách hàng, dễ dàng thu hút khách hàng. Từ đó, tăng mức độ tiếp cận của ngân hàng, tăng doanh thu tăng khả năng sinh lời giúp ngân hàng phát triển ổn định và bền vững.

#### Công nghệ thông tin

Công nghệ thông tin là tập hợp các phương pháp khoa học, các phương tiện và công cụ kỹ thuật hiện đại - chủ yếu là kỹ thuật máy tính và viễn thông - nhằm tổ chức khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn tài nguyên thông tin rất phong phú và tiềm năng trong mọi lĩnh vực hoạt động của con người và xã hội.

Năng lực công nghệ của mỗi ngân hàng thể hiện ở: hạ tầng, công nghệ thông tin của ngân hàng, chiến lược sử dụng tối ưu nguồn vốn để đầu tư xây dựng và phát triển hệ thống thông tin quản lý, nâng cao kỹ thuật công nghệ của ngân hàng.

Ngân hàng thuộc lĩnh vực dịch vụ tài chính, hầu hết các mảng hoạt động của khu vực ngân hàng đều gắn liền với việc tiếp nhận và xử lý thông tin, do vậy việc ứng dụng công nghệ thông tin có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển bền vững và có hiệu quả của từng ngân hàng nói chung và hệ thống ngân hàng nói riêng. Những thay đổi của công nghệ thông tin nói chung và nền tảng công nghệ thông tin mà ngân hàng áp dụng đã tác động mạnh mẽ tới hoạt động kinh doanh ngân hàng. Công nghệ mới không chỉ cho phép ngân hàng đổi mới quy trình nghiệp vụ, đổi mới cách thức phân phối, đặc biệt là sự phát triển của sản phẩm, dịch vụ mới. Những thay đổi của công nghệ thông tin đã tác động tới cách thức sử dụng sản phẩm dịch vụ của dân cư. Nó cũng tạo ra những nhu cầu, đòi hỏi mới về dịch vụ ngân hàng và hoạt động ngân hàng. Công nghệ ngân hàng hiện đại góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ từ đó giúp ngân hàng nâng cao khả năng cạnh tranh và gia tăng tính sinh lời.

### **1.3 Bài học kinh nghiệm về phát triển bền vững của một số Ngân hàng thương mại trên thế giới**

### ***1.3.1 Kinh nghiệm phát triển bền vững của một số Ngân hàng thương mại trên thế giới***

Trong luận án, tác giả đã nghiên cứu 4 NHTM tiêu biểu trong khu vực để rút ra những bài học thành công sau khủng hoảng tài chính tiền tệ của những ngân hàng này. Mặt khác tác giả cũng đề cập đến 3 ngân hàng nước ngoài có chi nhánh ở Việt Nam đã chú trọng việc nâng cao năng lực quản trị, hiện đại hóa công nghệ thôn và đa dạng hóa dịch vụ sản phẩm để phát triển bền vững.

#### **1.3.1.1 Ngân hàng Nông nghiệp và hợp tác xã nông nghiệp Thái Lan**

Ngân hàng Nông nghiệp và Hợp tác xã Nông nghiệp Thái Lan (BAAC) được thành lập năm 1966. Đây là một ngân hàng thương mại quốc doanh chịu sự quản lý trực tiếp của Bộ tài chính Thái Lan. BAAC có nhiệm vụ cho vay trực tiếp đến từng cá nhân hộ nông dân cũng như cho vay thông qua Hội nông dân, hỗ trợ trực tài chính để thúc đẩy sản xuất nông nghiệp. BAAC giúp các hộ nông dân gia tăng sản lượng và thu nhập. Bên cạnh đó, BAAC còn cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống cho các hộ nông dân.

Với đối tượng khách hàng chủ yếu là nông dân, địa bàn hoạt động là khu vực nông thôn nên các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng tập trung vào các nhóm dịch vụ truyền thống là huy động tiền gửi và cho vay là chủ yếu. Bên cạnh đó, BAAC cung cấp thêm dịch vụ kiểm đếm tiền mặt, chuyển tiền, bảo quản tài sản... Một sản phẩm dịch vụ giúp tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại cho các hộ nông dân, đặc biệt là những hộ nông dân ở vùng sâu vùng xa được ngân hàng triển khai rất có hiệu quả là dịch vụ thu hộ tiền điện, nước, chi phí bảo hiểm và các loại thuế.

Để triển khai được các dịch vụ trên một cách có hiệu quả, BAAC đã sử dụng các kênh phân phối là các hợp tác xã Marketing nông nghiệp tại các chi nhánh. Loại hợp tác xã này tạo ra kênh phân phối, tiêu thụ các sản phẩm nông nghiệp của người nông dân cũng như đảm bảo chất lượng, giá cả hợp lý. Lợi ích đem lại cho các khách hàng nông dân là các sản phẩm nông nghiệp của họ được mua lại với mức giá phù hợp và đảm bảo các dịch vụ hậu mãi được tốt nhất.

Về mô hình tổ chức của BAAC được thiết kế theo chức năng nhiệm vụ. Việc thiết kế mô hình theo chức năng nhiệm vụ tạo ra những ưu điểm sau:

Thứ nhất: Ủy ban kiểm toán và Ủy ban quản quản lý rủi ro độc lập hoàn toàn với các phòng/ban, bộ phận khác nhau và chịu sự quản lý trực tiếp của Hội đồng quản trị. Do vậy, làm tăng tính độc lập và tính rõ ràng, minh bạch trong hoạt động kiểm tra kiểm toán cũng như quản trị rủi ro của ngân hàng.

Thứ hai: Các phòng ban phục vụ hoạt động tín dụng được phân tách riêng biệt giữa phòng tín dụng doanh nghiệp và phòng tín dụng cá nhân. Bên cạnh đó ngân hàng còn có Bộ phận phát triển nông nghiệp. Cùng với chức năng quản lý và thực hiện cho vay, bộ phận này có chức năng chuyên nghiên cứu các tác động, ảnh hưởng và đưa ra những giải pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của khu vực nông thôn, cung cấp các sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các hộ nông dân...

Thứ ba: Trong cơ cấu tổ chức của BAAC còn có một bộ phận được gọi là Ban quản lý chi nhánh. Bộ phận này chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hoạt động của các chi nhánh phân theo từng khu vực từ việc ban hành các quy chế hoạt động của chi nhánh, giao chỉ tiêu kế hoạch, kiểm tra kết quả hoạt động đến việc đánh giá xếp hạng... Với mô hình này, việc quản lý hoạt động của chi nhánh sẽ được tập trung và chuyên sâu hơn. Các chi nhánh sẽ thuận lợi hơn trong việc giải quyết các vấn đề còn vướng mắc, xử lý các công việc ngoài quyền phán quyết của chi nhánh

Thứ tư: Trong cơ cấu tổ chức còn có phòng chính sách và chiến lược vi chức năng phân tích, nghiên cứu tình hình kinh tế-xã hội, những tác động ảnh hưởng. Từ đó, đề xuất, tham mưu cho Ban lãnh đạo đưa ra chiến lược phát triển, đường lối chính sách phù hợp với từng thời kỳ

### 1.3.1.2 Ngân hàng Bangkok – Thái Lan

Tại Thái Lan, ngân hàng Bangkok được coi là thành công nhất trong việc triển khai đồng bộ các dịch vụ ngân hàng mới, hiện đại để cung cấp cho khách hàng một loạt những dịch vụ phù hợp với các đối tượng khách hàng đa dạng.

Phương thức thực hiện đa dạng hóa dịch vụ mà ngân hàng này lựa chọn là phát triển dịch vụ mới, hiện đại và hướng tới nhiều đối tượng khách hàng.

Từ năm 2002 đến nay ngân hàng đã không ngừng ứng dụng công nghệ hiện đại để cung ứng cho khách hàng các sản phẩm đa dạng như: cung cấp các dịch vụ cá nhân 24/24h, phát hành thẻ, thanh toán séc thông qua hệ thống điện tử.

Trong những năm qua ngân hàng Bangkok được đánh giá là ngân hàng hàng đầu ở Thái Lan. Năm 2006, cứ 6 người dân Thái Lan thì có một người ở tài khoản tại ngân hàng Bangkok. Đến năm 2008, cứ 4 người dân thì có 1 người ở tài khoản tại ngân hàng này. Chính điều này đã giúp ngân hàng nâng cao được thu nhập từ các dịch vụ phi tín dụng trên tổng thu nhập, tránh các rủi ro xảy ra khi nền kinh tế Thái Lan có những biến động xấu ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.

Ngân hàng Bangkok cũng được đánh giá là ngân hàng có năng lực quản trị rủi ro tín dụng tốt. Trước đây, các bộ phận có liên quan đến quy trình tín dụng được gộp làm một thì hiện nay đã được tách hẳn thành hai bộ phận độc lập với nhau: bộ phận tiếp nhận và giải quyết hồ sơ và bộ phận thẩm định. Trong đó, bộ phận thẩm định phải có báo cáo thẩm định tín dụng, gồm: chiến lược và kế hoạch kinh doanh báo cáo xếp hạng rủi ro... Đây là một trong những thay đổi cơ bản của Bangkok Bank nhằm đảm bảo tính độc lập khách quan trong quá trình thực thi công việc.

#### 1.3.1.3 Ngân hàng Union Philine- Philippin

Ngân hàng Union Philine được chọn là ngân hàng có dịch vụ bán lẻ tốt nhất tại Philippin. Đây là một ngân hàng kinh doanh đa năng. Ngân hàng đã có sự chuyển đổi thành công từ ngân hàng kinh doanh các sản phẩm truyền thống là tiền gửi và tiền vay sang hoạt động của một ngân hàng đa dịch vụ và áp dụng công nghệ hiện đại.

Giải pháp đa dạng hóa dịch vụ của ngân hàng này là đã ứng dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động nên có thể cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có tiện ích cao như giao dịch qua Internet, tài khoản điện tử EON, thanh toán và giao nộp hóa đơn điện tử... Sự chuyển đổi hoạt động dựa trên những nguồn lực hạn chế hơn các ngân hàng khác đã mang đến thành công cho ngân hàng này.

#### 1.3.1.4 Ngân hàng Standard Chartered tại Singapore

Từ năm 2001 đến nay, ngân hàng Standard Chartered được coi là ngân hàng có dịch vụ bán lẻ tốt nhất Singapore. Thu nhập từ các dịch vụ phi tín dụng chiếm 56% tổng thu nhập. Để đạt được kết quả trên, ngân hàng Standard Chartered đã không ngừng nghiên cứu thị trường để đưa ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường như: áp dụng các công nghệ cung ứng dịch vụ cho khách hàng tự động các dịch vụ 24/24h thông qua mạng lưới Internet, áp dụng đa dạng các dịch vụ tín dụng như thẻ tín dụng, thẻ tín dụng thông minh.

Đến nay, khách hàng của ngân hàng Standard Chartered là 300.000, chiếm 6% dân số Singapore. Tại Singapore, có 112 NHTM trong đó có 106 ngân hàng nước ngoài. Có rất nhiều ngân hàng lớn hoạt động như City Bank, ABM, AMRO TOKYO BANK... nhưng ngân hàng Standard Chartered được đánh giá là ngân hàng dẫn đầu trong việc cung ứng cho khách hàng một danh mục dịch vụ đa dạng, đầy đủ. Chính điều đó là động lực giúp ngân hàng này thành công khi hoạt động tại Singapore.

#### 1.3.1.5 Ngân hàng Citibank

Citibank được thành lập vào năm 1812 tại Mỹ với hơn nửa vốn thuộc về Citicorp, hiện nay đã có trên 3.400 chi nhánh và trụ sở trên 100 nước. Citibank là một trong những tổ chức dịch vụ tài chính lớn nhất cung cấp việc làm cho hơn 160.000 người trên toàn thế giới, đồng thời là hãng phát hành thẻ tín dụng ngân hàng lớn nhất thế giới. Citibank là ngân hàng của Mỹ đầu tiên hoạt động tại Châu Á vào năm 1902 và hiện nay đã phát triển rộng nhất trong khu vực Châu Á ở lĩnh vực tài chính với hơn 200 chi nhánh tại 21 nước. Các sản phẩm đơn lẻ của Citibank được thiết kế rất sáng tạo, linh hoạt và hoàn toàn phù hợp với các nhu cầu cá nhân của khách hàng. Một ví dụ điển hình là Citibank's Mortgage Power, hình thức vay tín dụng tuần hoàn đầu tiên của Australia giúp cho khách hàng có thể tăng lợi nhuận Citibank là ngân hàng tiên phong trong việc đổi mới ngân hàng với một tầm nhìn nhằm phát triển việc kinh doanh của khách hàng bằng việc hiểu được những vấn đề trong vùng hay toàn cầu thông qua mạng lưới khách hàng rộng lớn và liên kết với mạng lưới ngân hàng Châu Á Thái Bình Dương. Citibank có kế hoạch đa dạng hóa

sản phẩm dịch vụ đầy tính sáng tạo thu hút số lượng khách hàng đông đảo làm cho Citibank trở thành một trong những ngân hàng nước ngoài hoạt động tại các nước trên khắp thế giới thành công. Cách tiếp cận của Citibank với hình thức kinh doanh ngân hàng đơn lẻ và tập đoàn luôn khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Nhân viên tài năng tới từ rất nhiều lĩnh vực khác nhau, và những người quản lý thì luôn đảm bảo rằng họ tập trung vào việc cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất có thể.

Citibank cũng là ngân hàng đi đầu trong việc ứng dụng các công nghệ thông tin hiện đại vào hoạt động ngân hàng với việc phát triển mạnh hình thức ngân hàng điện tử. Phần lớn khách hàng của Citibank sử dụng hình thức giao dịch từ xa để đáp ứng nhu cầu của họ. Trong tương lai Citibank sẽ mở rộng ngân hàng tới bất cứ nơi nào có khách hàng. Citibank là ngân hàng đầu tiên có dịch vụ ngân hàng thông qua CitiPhone Banking, Citibank's 24 giờ, ngân hàng điện thoại 7 ngày 1 tuần và CitiDirect, Citibank's Internet Banking.

Về hoạt động quản trị rủi ro: Citibank thực hiện quản trị rủi ro theo các tiêu chuẩn và chính sách rủi ro và kiểm soát trên cơ sở tự đánh giá rủi ro. Hoạt động của các phòng ban, đơn vị kinh doanh được xác định, đánh giá thường xuyên; từ đó các quyết định điều chỉnh và sửa đổi hoạt động để giảm thiểu rủi ro được đưa ra. Các hoạt động này được tài liệu hóa và công bố trong ngân hàng. Các chỉ số đo lường rủi ro chính được xác định kỹ lưỡng và cụ thể.

#### 1.3.1.6 Chi nhánh ngân hàng HSBC tại Việt Nam

Năm 1870, HSBC mở văn phòng đầu tiên tại Sài Gòn ( nay là TPHCM) Tháng 8 năm 1995, chi nhánh TPHCM được cấp phép hoạt động và cung cấp đầy đủ các dịch vụ tài chính ngân hàng. HSBC khai trương chi nhánh Hà Nội và thành lập Văn phòng Đại diện tại Cần Thơ vào năm 2005. – Tháng 06 năm 2008, HSBC là ngân hàng nước ngoài đầu tiên được Ngân hàng Nhà nước chính thức cho phép thành lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam. HSBC đang hoàn tất những thủ tục đăng ký kinh doanh cuối cùng và hi vọng trở thành ngân hàng nước

ngoài đầu tiên chính thức đưa ngân hàng con vào hoạt động tại thị trường tài chính đang tăng trưởng rất nhanh của Việt Nam.

Với hơn 130 năm hoạt động tại Việt Nam HSBC cung cấp đầy đủ các dịch vụ tài chính bao gồm:-

Dịch vụ Tài chính Doanh nghiệp.-

Dịch vụ Ngân hàng cho các Tập đoàn Đa quốc gia và Định chế Tài chính.-  
 Dịch vụ Tiền tệ và Thị trường vốn Dịch vụ Thanh toán và Quản lý Tiền tệ- Dịch vụ Thanh toán Quốc tế Dịch vụ Chứng Khoán Dịch vụ Tài chính Cá nhân.

### 1.3.1.7 Chi nhánh ngân hàng ANZ tại Việt Nam

ANZ Việt Nam được thành lập 14 năm trước đây, bí quyết thành công của ANZ Việt Nam chính là đào tạo các nhân viên địa phương nhằm cung cấp dịch vụ cho khách hàng một cách chuyên nghiệp và thân thiện. ANZ Việt Nam cũng nổi tiếng tại Việt Nam về sản phẩm dành cho cá nhân và chất lượng phục vụ khách hàng.- Để xây dựng cơ sở khách hàng tại Việt Nam, ANZ đã đào tạo đội ngũ nhân viên bản địa có khả năng sử dụng thành thạo cả tiếng Anh và tiếng Việt. Với hiểu biết về địa phương và khu vực, đội ngũ nhân viên này có khả năng thấu hiểu các khó khăn, nhu cầu của cả người Việt Nam và người nước ngoài sống, làm việc tại Việt Nam do đó họ có thể tư vấn, giúp đỡ các khách hàng này về hàng loạt các dịch vụ tài chính.

### ***1.3.2 Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam trong phát triển bền vững từ các Ngân hàng thương mại trên thế giới***

#### 1.3.2.1 Nâng cao năng lực quản trị

Về cơ cấu tổ chức: tất cả các ngân hàng nêu trên đều lựa chọn mô hình tổ chức hướng tới khách hàng. Cơ cấu tổ chức hướng tới khách hàng và hướng tới thị trường sẽ giúp ngân hàng nắm bắt tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đồng thời cũng giúp ngân hàng tăng hiệu quả trong hoạt động

Về năng lực quản trị: tất cả các ngân hàng đều chú trọng công tác quản trị rủi ro để giảm khả năng xảy ra những tổn thất ảnh hưởng đến sự an toàn và khả năng sinh lời của ngân hàng. Đặc biệt, với đối tượng nghiên cứu của luận án là Ngân



hàng Nông nghiệp và Phát triển Việt Nam, khách hàng chủ yếu là các hộ nông dân có hoạt động sản xuất kinh doanh bị tác động nhiều bởi các yếu tố thời tiết nên xác suất xảy ra rủi ro đối với khách hàng là rất lớn. Bên cạnh đó, công tác kiểm toán nội bộ cũng được chú trọng. Tại phần lớn các ngân hàng nông nghiệp trong khu vực đều có Ủy ban quản lý rủi ro và Ủy ban kiểm tra, kiểm toán độc lập hoàn toàn với các phòng ban, bộ phận khác và chịu sự quản lý trực tiếp của Hội đồng quản trị. Mô hình này nhằm đảm bảo tính hiệu quả trong công tác quản lý rủi ro và tính độc lập công khai, minh bạch trong hoạt động kiểm tra, kiểm toán.

### 1.3.2.2 Mở rộng khách hàng là cá nhân

Hiện nay, khách hàng mà các NHTM Việt Nam cung ứng dịch vụ là các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp quốc doanh. Các dịch vụ cung ứng cho khách hàng cá nhân chỉ mới chỉ phát triển ở dịch vụ huy động tiền gửi từ dân cư. Trong khi đó, thị trường của khu vực này còn nhiều tiềm năng. Nếu muốn mở rộng khách hàng, tăng độ tiếp cận để tăng doanh thu tăng lợi nhuận thì các NHTM Việt Nam cần phải chú trọng những dịch vụ như thẻ, séc, tài khoản cá nhân... để phục vụ thị trường này. Ngân hàng phải chủ động tạo ra các nhu cầu của thị trường này thông qua các chính sách của nhà nước như chính sách khuyến khích mở tài khoản cá nhân và thanh toán qua tài khoản...

### 1.3.2.3 Phát triển các dịch vụ mới trên nền tảng công nghệ hiện đại và phải dựa trên nhu cầu của từng đối tượng khách hàng

Tất cả các dịch vụ mới mà các ngân hàng trên triển khai trong thời gian gần đây đều dựa trên nền tảng công nghệ thông tin hiện đại. Việc ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong hệ thống ngân hàng đã gia tăng thêm tính năng và tiện ích của các sản phẩm dịch vụ.

Mặt khác, các ngân hàng trên phát triển dịch vụ xuất phát từ nhu cầu của khách hàng. Với mỗi loại đối tượng khách hàng họ có những dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng đó. Để hạn chế rủi ro, các ngân hàng có quy định cụ thể về điều kiện để được hưởng những dịch vụ. Nhưng tại Việt Nam, các quy định để được

ngân hàng cung ứng dịch vụ còn chung chung cho tất cả các đối tượng. Chính điều đó, các ngân hàng đã tự hạn chế quy mô thị trường của mình.

#### 1.3.2.4 Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngân hàng

Trước khi tiến hành mở rộng hoạt động, đa dạng hóa dịch vụ và phát triển các sản phẩm dịch vụ, các ngân hàng trên đã đầu tư để phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý cũng như năng lực của đội ngũ cán bộ tác nghiệp. Vì chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ do ngân hàng cung ứng. Với cùng một dịch vụ có tính năng giống nhau nhưng ngân hàng nào có nhân viên tận tình, có kinh nghiệm, có trình độ và tư vấn cho khách hàng tốt sẽ thu hút được nhiều khách hàng hơn. Đồng thời, dịch vụ ngân hàng có tính rủi ro cao, do vậy chất lượng nguồn nhân lực tốt là nhân tố giúp ngân hàng giảm rủi ro trong hoạt động. Chính vì lý do này mà các ngân hàng đều quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng mình.

### **Tiểu kết chương 1**

Trong nội dung chương 1, tác giả đã làm rõ được những vấn đề lý thuyết về phát triển bền vững nói chung và phát triển bền vững NHTM nói riêng. Đồng thời cho phép tác giả rút ra những nhận định có tính kết luận chủ yếu như sau:

1. NHTM đạt được được sự phát triển bền vững khi ngân hàng đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng đặt ra trên cơ sở kiểm soát được rủi ro đảm bảo tính an toàn cho ngân hàng. Đồng thời sự cân bằng giữa lợi nhuận kỳ vọng và mức rủi ro này phải được ngân hàng duy trì trong một thời gian dài. Mặt khác, NHTM cũng cần phải tạo lập và duy trì sự cân bằng giữa lợi ích của ngân hàng với lợi ích của khách hàng và của xã hội. Đạt được hai sự cân bằng này trong một thời gian dài, NHTM sẽ phát triển bền vững.

Hệ thống chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của NHTM bao gồm: (1) nhóm chỉ tiêu phản ánh quy mô, cơ cấu, tỷ trọng của nguồn vốn và tài sản, thị phần của ngân hàng; (2) Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng; (3) Nhóm chỉ tiêu phản ánh tính an toàn trong hoạt động của ngân hàng; (4) Nhóm chỉ tiêu phản ánh khả năng sinh lời của ngân hàng.

2. Trong quá trình hướng tới sự phát triển bền vững, các NHTM chịu sự tác động rất lớn từ môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Trong đó, các yếu tố thuộc môi trường bên trong tác động đến sự phát triển bền vững này là: chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, năng lực công nghệ thông tin và sự đa dạng của danh mục sản phẩm dịch vụ.

3. Trên cơ sở nghiên cứu sự phát triển bền vững của một số NHTM trên thế giới có thể rút ra các bài học sau: Thứ nhất: các NHTM Việt Nam cần chú trọng đến công tác quản trị rủi ro. Thứ hai: ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động ngân hàng. Thứ ba: nghiên cứu, triển khai và mở rộng các sản phẩm dịch vụ mới trên nền tảng công nghệ thông tin. Thứ tư: nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN CỦA NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM THEO HƯỚNG PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG**

### **2.1 Tổng quan về NH No&PTNT Việt Nam**

#### ***2.1.1. Sự hình thành, phát triển cơ cấu tổ chức và mạng lưới hoạt động của ngân hàng No&PTNT Việt Nam***

##### **2.1.1.1 Sự hình thành và phát triển của NH No&PTNT Việt Nam**

NH No&PTNT Việt Nam được thành lập theo quyết định số 53/HĐBT ngày 26/3/1988 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng nay là Thủ tướng Chính phủ, tổ chức tiền thân là Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam. Đến ngày 14/11/1990 NH No&PTNT Việt Nam được đổi tên thành Ngân hàng Nông nghiệp Việt Nam theo Quyết định số 400/CT ngày 14/11/1990 của Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng. Từ ngày 15/10/1996, Ngân hàng được đổi tên là Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam theo Quyết định số 280/QĐ-NHNN ngày 15/10/1996 của Thống đốc NHNN Việt Nam.

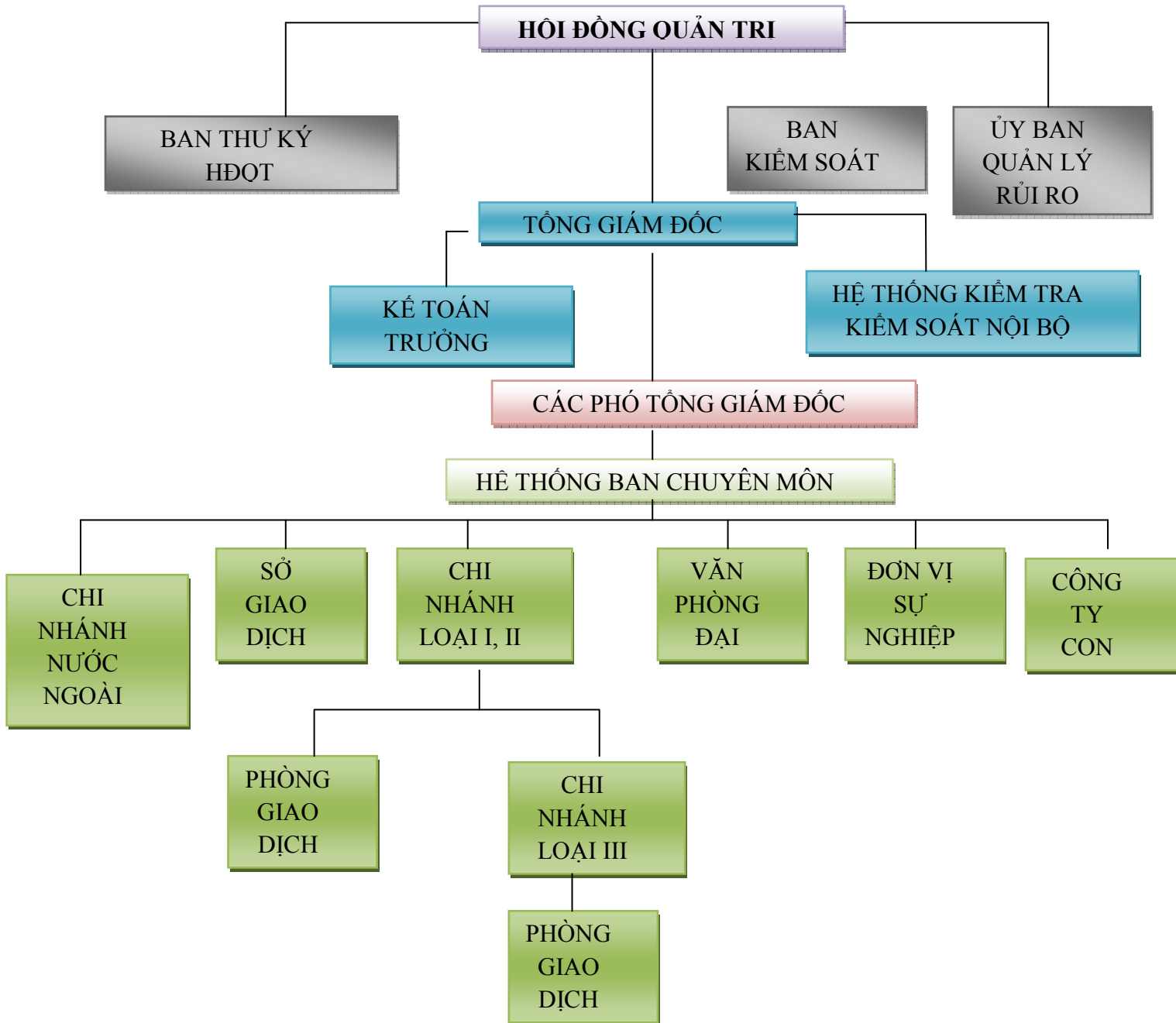
Hiện tại, NH No&PTNT Việt Nam được tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty TNHH một thành viên do Nhà nước sở hữu 100% vốn, là DNNN hạng đặc biệt và là một trong 4 NHTM Nhà nước của Việt Nam. NH No&PTNT hoạt động theo Luật các Tổ chức tín dụng và chịu sự quản lý trực tiếp của NHNN Việt Nam.

Bên cạnh việc đảm bảo hoạt động và phát triển đáp ứng các yêu cầu kinh doanh của một NHTM, NH No&PTNT Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước trong sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội đất nước, đặc biệt là khu vực nông nghiệp nông thôn.

Với những thành tích đặc biệt xuất sắc trong thời kỳ đổi mới, đóng góp tích cực và rất có hiệu quả vào sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước, Chủ tịch nước đã ký quyết định số 226/2003/QĐ/CTN ngày 07/05/2003 phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động thời kỳ đổi mới cho NH No&PTNT Việt Nam.

### 2.1.1.2 Cơ cấu tổ chức và mạng lưới hoạt động

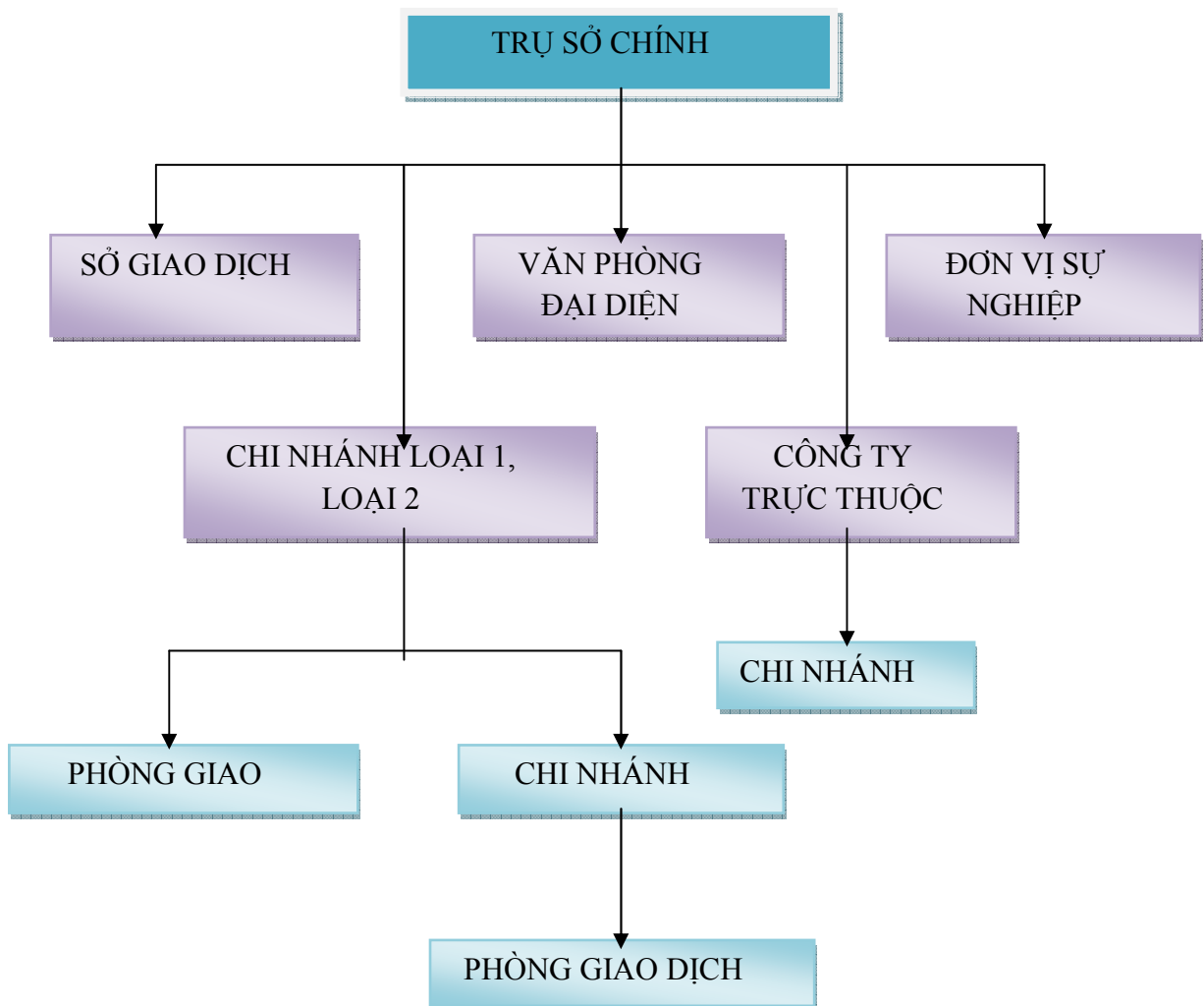
#### a. Cơ cấu tổ chức tổ chức



**Sơ đồ 2.1: Mô hình tổng thể tổ chức bộ máy quản lý điều hành của NHNo&PTNT Việt Nam**

Nguồn: Ngân hàng No&PTNT Việt Nam (2010), *chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020* [39, 7]

Các phòng, ban chức năng tại Trụ sở chính: (1). Ban kiểm tra, kiểm toán nội bộ; (2). Ban thư ký, pháp chế; (3). Ban nghiên cứu chiến lược kinh doanh; (4). Ban nguồn vốn và kế hoạch tổng hợp. (5). Ban tín dụng; (6). Ban quản lý dự án ủy thác đầu tư; (7). Ban quan hệ quốc tế; (8). Ban quản lý doanh nghiệp nội ngành; (9). Ban tiếp dân và giải quyết đơn thư; (10). Ban tài chính, kế toán ngân quỹ; (11). Ban quản lý tài sản; và một số Phòng, Ban khác.



### Sơ đồ 2.2. Hệ thống tổ chức của NHNo&PTNT Việt Nam

Nguồn: Ngân hàng No&PTNT Việt Nam (2010), *chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020* [39, 8]

b. Mạng lưới hoạt động

NH No&PTNT VN có trụ sở chính tại số 18 Trần Hữu Dực, khu đô thị mới Mỹ Đình I, huyện Từ Liêm Hà Nội, các văn phòng đại diện ở miền Trung và miền Nam.

Sở giao dịch tại số 2 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội

1 ngân hàng liên doanh VINASIAM

Các công ty trực thuộc: công ty cho thuê tài chính I, công ty cho thuê tài chính II, công ty chứng khoán, công ty mua bán nợ và khai thác tài sản, công ty mỹ nghệ vàng, đá quý Hà Nội, công ty mỹ nghệ vàng, bạc đá quý thành phố Hồ Chí Minh, công ty đầu tư thương mại và dịch vụ ngân hàng, công ty du lịch thương mại NH No&PTNT Việt Nam.

Các đơn vị sự nghiệp: Trường đào tạo cán bộ, trung tâm công nghệ thông tin Trung tâm thẻ, Trung tâm thanh toán.

Các đơn vị góp vốn: NHTM cổ phần Quốc tế, NHTM CP nông thôn Cờ đỏ NHTM CP Rạch Kiến, Long An, quỹ tín dụng nhân dân, công ty cổ phần mía đường Lam Sơn, công ty chế biến thức ăn gia súc.

## ***2.1.2 Đặc điểm môi trường hoạt động kinh doanh của NH No&PTNT Việt Nam***

### ***2.1.2.1 Môi trường vĩ mô***

Với mục tiêu tổng quát: “Đưa Việt Nam ra khỏi tình trạng kém phát triển nâng cao rõ rệt đời sống vật chất, văn hóa, tinh thần của nhân dân, tạo nền tảng đến năm 2020 Việt Nam cơ bản trở thành một nước công nghiệp hóa, hiện đại hóa...” Chính phủ Việt Nam đã tập trung cải cách hành chính, tạo dựng môi trường kinh doanh thuận lợi, mở rộng hợp tác quốc tế, tích cực và chủ động hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả, nhờ đó kinh tế Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ phát triển tương đối nhanh và ổn định.

GDP tăng bình quân 7,5%/năm trong suốt giai đoạn 2001- 2005. Năm 2006 tăng 8,23% và 2007 tăng 8,48%. Giai đoạn này, Việt Nam là một trong những nước có tốc độ tăng trưởng GDP cao nhất thế giới. Từ năm 2008, do tác động của khủng hoảng và suy thoái kinh tế thế giới, GDP chỉ đạt 6,23% (2008), và năm 5,32% (2009). Trong hai thập niên qua, nhịp độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đứng thứ hai Châu Á và thứ 4 trên thế giới.

Trên phương diện quốc tế, Việt Nam đã nhanh chóng hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, đa phương hóa, đa dạng hóa mối quan hệ với các nước, các tổ chức tài chính quốc tế. Năm 2001, Việt Nam đã ký Hiệp định thương mại song phương Việt- Mỹ. Năm 2003, tham gia khu vực mậu dịch tự do AFTA, ngày 7/11/2006 trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO... Sự hội nhập kinh tế quốc tế một cách sâu rộng của Việt Nam đã tạo điều kiện cho thị trường xuất khẩu phát triển nhanh. Điều này, tạo điều kiện cho sự phát triển các dịch vụ thanh toán quốc tế của hệ thống ngân hàng.

Ở trong nước, Luật đầu tư mới được ban hành năm 2005 là căn cứ pháp lý để thống nhất mọi thành phần kinh tế và các phương thức đầu tư. Tổng vốn FDI đăng ký tăng mạnh qua các năm từ 2,8 tỷ USD với tổng số 391 dự án vào năm 2000 lên 6,8 tỷ USD với tổng số 970 dự án vào năm 2005 và 64 tỷ USD với tổng số 1.171 dự án vào năm 2008. Vốn ODA cam kết của các nhà tài trợ tăng đều qua các năm từ 3,74 tỷ USD năm 2005 lên mức kỷ lục 5,43 tỷ USD năm 2008. Các dự án tập trung vào lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ. Tuy nhiên, có sự giảm sút trong thu hút FDI vào lĩnh vực công nghiệp và phát triển nông thôn. Vì vậy, nhu cầu vốn nội địa, đặc biệt của ngân hàng cho phát triển nông nghiệp nông thôn có ý nghĩa kinh tế xã hội to lớn và mang tính chiến lược dài hạn.

Khu vực nông nghiệp- nông thôn thu hút xấp xỉ 30% tổng vốn đầu tư của toàn ngành ngân hàng và chủ yếu từ NH No&PTNT Việt Nam. Nguồn vốn tín dụng cung ứng cho khu vực nông thôn làm thay đổi nhanh chóng cơ cấu kinh tế cho khu vực này. Đã xuất hiện nhiều doanh nghiệp nhỏ với nhiều ngành nghề đa dạng và phong phú như các làng nghề truyền thống, dịch vụ cho khu vực nông thôn, nuôi trồng thủy sản... Tuy nhiên, khu vực này vẫn bị đánh giá là khu vực có tốc độ tăng trưởng kinh tế chậm và chất lượng thấp.

Luật doanh nghiệp ban hành năm 1999 tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp tư nhân, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa bung ra phát triển. Giai đoạn 2001- 2005 đã có 148.000 doanh nghiệp với tổng số vốn đăng ký 306.000 tỷ đồng, tăng 2,6 lần về số lượng và 7,7 lần về vốn đăng ký so với 10 năm trước 1991



2000. Đến năm 2010, Việt Nam có gần 500.000 doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế.

Bên cạnh đó, Việt Nam là một nước có dân số đông trên 84 triệu người. Trong đó, 60% dân số dưới 30 tuổi, trên 70% dân số ở khu vực nông thôn. Mức độ phổ cập giáo dục cao, tỷ lệ dân số biết chữ gần 95%. Gần 26% dân số sống ở đô thị với mức tăng 5%/năm. Dân số trẻ thích ứng nhanh chóng với dịch vụ ngân hàng trên nền tảng công nghệ thông tin và ngân hàng bán lẻ.

Bên cạnh đó, Việt Nam là một nước có dân số đông trên 84 triệu người. Trong đó, 60% dân số dưới 30 tuổi, trên 70% dân số ở khu vực nông thôn. Mức độ phổ cập giáo dục cao, tỷ lệ dân số biết chữ gần 95%. Gần 26% dân số sống ở đô thị với mức tăng 5%/năm. Dân số trẻ thích ứng nhanh chóng với dịch vụ ngân hàng trên nền tảng công nghệ thông tin và ngân hàng bán lẻ.

Tuy nhiên, từ năm 2011 đến nay những biến động của các biến số vĩ mô đã gây ra nhiều tác động tiêu cực cho ngành ngân hàng. Năm 2011, trước khá nhiều tác động bất lợi từ trong và ngoài nước, lạm phát và bất ổn tỷ giá nổi lên như là 2 thách thức lớn nhất đối với kinh tế Việt Nam. Cụ thể, thâm hụt cán cân tổng thể kéo dài cùng chênh lệch cung cầu ngoại tệ ngắn hạn vào cuối năm 2010 đã khiến tỷ giá USD/VND tăng mạnh. Đầu năm 2011, tỷ giá tự do cao hơn mức trần tỷ giá liên ngân hàng khoảng 8%, trước tình hình đó, tỷ giá chính thức USD/VND được nâng thêm 9,3% vào ngày 11/2/2011. Việc phá giá mạnh VND cùng giá hàng hóa thế giới tăng mạnh đã ảnh hưởng mạnh làm giá hàng hóa nhập khẩu và hàng hóa trong nước tăng cao. Cùng với tác động trễ từ việc nới lỏng chính sách tiền tệ nửa cuối năm 2010 và chủ trương điều hành giá các mặt hàng thiết yếu như điện, xăng dầu theo cơ chế thị trường, tỷ lệ lạm phát trong năm 2011 và các tháng đầu năm 2012 tăng cao.

Nhằm kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô và bảo đảm an sinh xã hội trong năm 2011, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết 11/NQ-CP. Để cụ thể hóa tinh thần của Nghị quyết 11, NHNN sau đó đã ban hành Chỉ thị 01/2011/CT-NHNN chủ trương thắt chặt chính sách tiền tệ thông qua áp trần tăng trưởng tín dụng cả

năm 2011 dưới 20%, giới hạn tăng trưởng tổng phương tiện thanh toán dưới 15-16% đồng thời đề ra lộ trình giảm tín dụng phi sản xuất của các ngân hàng về mức 22% tổng dư nợ vào 30/6/2011 và 16% tổng dư nợ vào cuối năm 2011. Khi NHNN thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt khiến các NHTM gặp nhiều khó khăn trong công tác huy động vốn và cho vay cũng như yêu cầu đảm bảo khả năng thanh khoản.

Trong năm 2012, NHNN vẫn thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt nhưng lãi suất đã được điều chỉnh theo hướng giảm dần, tuy nhiên NHNN vẫn kiểm soát chặt chẽ các hoạt động huy động vốn và tốc độ tăng trưởng tín dụng của các NHTM. Đây là một trong những nguyên nhân quan trọng khiến các ngân hàng tiếp tục gặp khó khăn trong việc thu hút tiền gửi VND. Thêm vào đó, chính sách tiền tệ thận trọng cũng khiến nguồn cung tiền ra thị trường hạn chế, ảnh hưởng không nhỏ đến thanh khoản của các ngân hàng.

#### 2.1.2.2 Môi trường vi mô

Nổi bật lên trong môi trường vi mô của ngân hàng là sự cạnh tranh ngày càng gia tăng. Ở trong nước, hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay gồm 4 NHTM Nhà nước (NH No&PTNT, ngân hàng Chính sách xã hội, ngân hàng phát triển Nhà đồng bằng sông Cửu Long và ngân hàng Phát triển Việt Nam, 39 ngân hàng Cổ phần (bao gồm cả ba NHTM CP Nhà nước giữ vai trò chi phối là Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Công thương, Ngân hàng đầu tư, 10 công ty tài chính, 13 công ty cho thuê tài chính, 998 Quỹ tín dụng nhân dân.

Mặt khác, theo lộ trình mở cửa hệ thống ngân hàng trong cam kết gia nhập WTO, kể từ ngày 01/04/2007 đến 01/01/2011, các chi nhánh ngân hàng nước ngoài được đối xử quốc gia đầy đủ, nói cách khác được đối xử như một ngân hàng Việt Nam. Cùng với sự ra đời của một số ngân hàng 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam từ cuối năm 2007 như HSBC, ANZ, Standard Chartered Bank, Shinhan Vietnam và HongKong Bank Vietnam, đến nay đã có 9 ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 44 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 6 ngân hàng liên doanh.

Như vậy, ở Việt Nam cấu trúc của thị trường tài chính đặc biệt là các loại hình NHTM đã tương đối hoàn hảo. Điều này đã tạo sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt trong lĩnh vực kinh doanh ngân hàng.

### ***2.1.3 Khái quát chiến lược kinh doanh giai đoạn 2001 -2010 của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam***

#### ➤ Về tôn chỉ hoạt động

Giữ vững là một trong những NHTM hàng đầu Việt Nam và là ngân hàng dẫn đầu, giữ vị thế chủ đạo và chủ lực trong lĩnh vực phát triển nông nghiệp, nông thôn. Ngân hàng phấn đấu trở thành một tập đoàn tài chính ngân hàng ngang tầm khu vực, đáp ứng các yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

#### ➤ Về mục tiêu tổng quát đến năm 2010

Phải thực sự trở thành lực lượng chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tín dụng cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa, phát triển nông nghiệp, nông thôn phù hợp với chính sách, mục tiêu của Đảng, Nhà nước, mở rộng hoạt động một cách vững chắc, an toàn, bền vững về tài chính, áp dụng công nghệ thông tin hiện đại cung cấp các dịch vụ và tiện ích thuận lợi và thông thoáng đến mọi loại doanh nghiệp và dân cư ở thành phố, thị xã, tụ điểm kinh tế nông thôn, nâng cao và duy trì khả năng sinh lời, phát triển và bồi dưỡng nguồn nhân lực để có sức cạnh tranh và thích ứng nhanh chóng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

#### ➤ Về mục tiêu cụ thể của NH No&PTNT Việt Nam

Giữ vững và củng cố vị thế chủ đạo và chủ lực trong vai trò cung cấp tài chính, tín dụng khu vực nông nghiệp, nông thôn, tập trung đầu tư phát triển các phân khúc thị trường, đem lại hiệu quả cao tại khu vực đô thị, khu công nghiệp, các trường đại học, cao đẳng...

Phát triển đủ 39 sản phẩm dịch vụ mới theo dự án WB trên nền tảng công nghệ thông tin phù hợp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và yêu cầu hội nhập.

Phát triển thương hiệu và xây dựng văn hóa doanh nghiệp của NH No&PTNT “Trung thực, kỳ cương, sáng tạo, chất lượng, hiệu quả”; từng bước đưa NH No&PTNT trở thành “lựa chọn số một” đối với khách hàng tại các địa bàn nông

ng nghiệp, nông thôn và đối tượng khách hàng hộ sản xuất, doanh nghiệp vừa và nhỏ trạng trại, hợp tác xã và là “Ngân hàng chấp nhận được” đối với khách hàng lớn dân cư có thu nhập cao tại khu vực đô thị, khu công nghiệp.

Đẩy nhanh tốc độ, áp dụng các biện pháp bổ sung vốn, lành mạnh hóa tài chính, cải thiện chất lượng tài sản, nâng cao hiệu quả kinh doanh, giảm chi phí đầu vào, nâng cao hiệu quả nguồn vốn dần tiến tới bền vững về tài chính, đáp ứng các tiêu chuẩn và thông lệ quốc tế về an toàn hoạt động.

Đầu tư xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện theo tiêu chuẩn quốc tế để PTBV

Đẩy nhanh tiến độ triển khai áp dụng công nghệ thông tin, tiếp tục đầu tư để nâng cấp cơ sở hạ tầng công nghệ ngân hàng, xây dựng và triển khai hệ thống thông tin quản trị trên nền tảng của hệ thống kế toán theo tiêu chuẩn quốc tế nhằm tăng hiệu quả điều hành và cải tiến quản lý theo mô hình ngân hàng hiện đại.

Nâng cao năng suất lao động, đầu tư nguồn nhân lực và phát triển nhân viên Đào tạo chuyên sâu theo yêu cầu từng công việc, tăng cường huấn luyện và đào tạo tại chỗ, khuyến khích tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ của nhân viên tích cực áp dụng công nghệ thông tin đào tạo từ xa.

## **2.2 Thực trạng phát triển theo hướng bền vững của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong giai đoạn vừa qua**

### ***2.2.1 Thực trạng quy mô, cơ cấu, tỷ trọng của nguồn vốn, tài sản và thị phần của NH No&PTNT Việt Nam***

#### **2.3.1.1 Thực trạng quy mô, cơ cấu, tỷ trọng và thị phần nguồn vốn của ngân hàng**

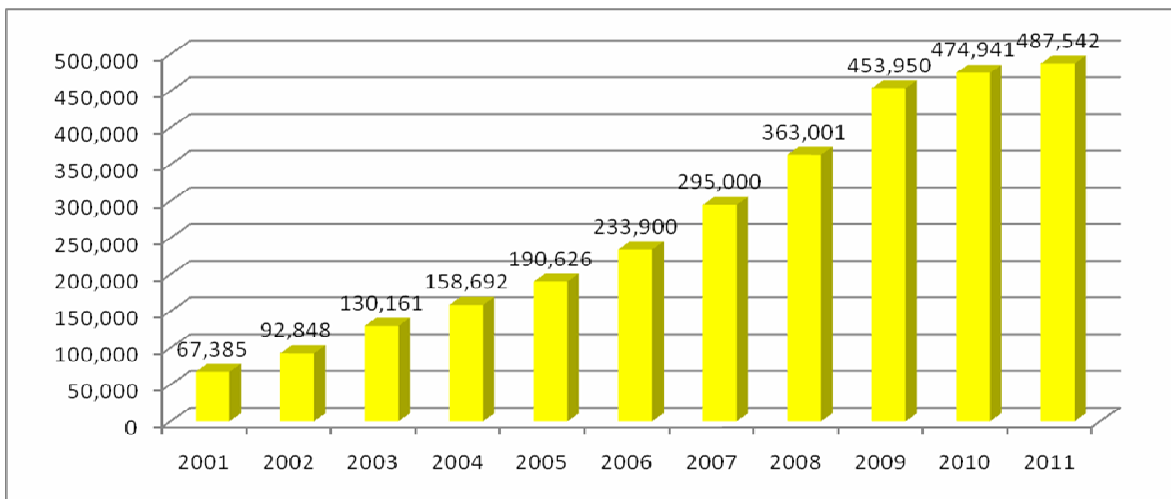
##### **Quy mô vốn**

NH No&PTNT Việt Nam luôn xác định nguồn vốn huy động là nền tảng để mở rộng kinh doanh, giai đoạn 2001-2011 tập trung thực hiện chiến lược huy động nguồn vốn, trong đó quán triệt tinh thần huy động tự lực tối đa nguồn vốn trong nước với phương châm “Đi vay để cho vay”. Nguồn vốn huy động của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011 không ngừng tăng trưởng qua các năm nhằm đáp ứng nhu cầu cho vay để phát triển nền kinh tế, nhất là trong lĩnh vực tín

dụng nông nghiệp nông thôn thực hiện vai trò chủ đạo trên thị trường tài chính nông thôn” chủ trương “tam nông” của Đảng và Nhà nước . Tổng nguồn vốn huy động tăng trưởng bình quân qua các năm là 25% tăng cao hơn so với mục tiêu Đề án 2001-2010 là 6% (Mục tiêu đề án 20%-22%) số tuyệt đối tăng 408 ngàn tỷ

Tăng cường thu hút nguồn vốn ngoại tệ: Giai đoạn 2001-2011, nhằm đáp ứng nhu cầu cho vay ngoại tệ ngày càng tăng, NH No&PTNT Việt Nam luôn chú trọng công tác huy động nguồn vốn ngoại tệ. Thông qua việc đẩy mạnh hoạt động thanh toán quốc tế, hoạt động dịch vụ chi trả kiều hối, chính sách lãi suất và các hình thức huy động vốn đối với nguồn vốn ngoại tệ linh hoạt đồng thời đưa ra cơ chế quản lý vốn, phí điều hoà vốn nội bộ, ưu đãi tỷ lệ sử dụng vốn phù hợp, NH No&PTNT Việt Nam đã tạo bước nhảy vọt trong thu hút vốn ngoại tệ; nguồn vốn ngoại tệ tăng bình quân khoảng 38%, số tuyệt đối tăng 1.581 triệu USD.

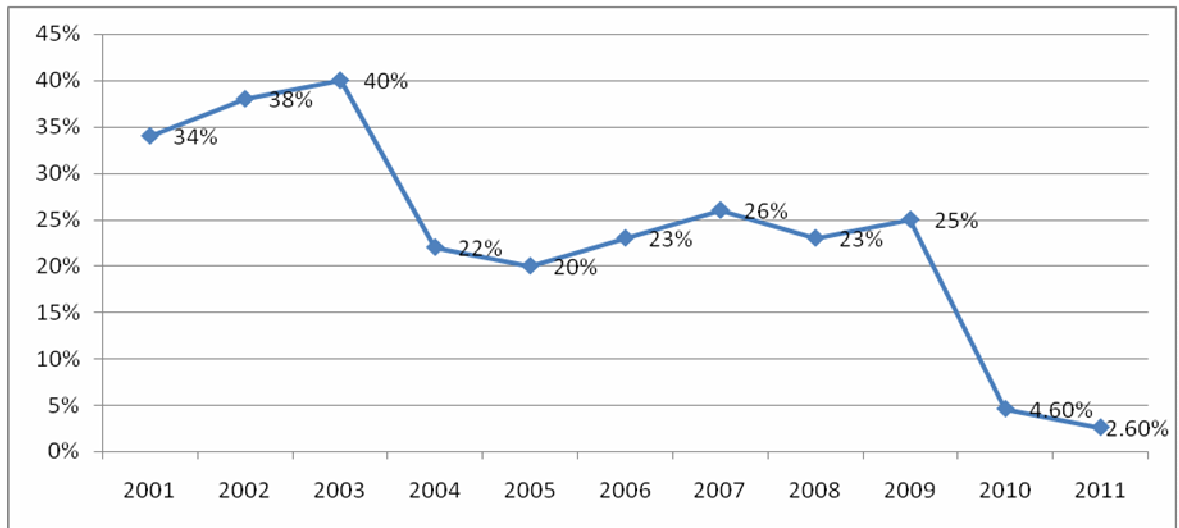
Diễn biến nguồn vốn và tốc độ tăng trưởng nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011 được phản ánh thông qua phụ lục 01, biểu đồ 2.1 và biểu đồ 2.2



**Biểu đồ 2.1: Diễn biến nguồn vốn của NH No&PTNT giai đoạn 2001- 2011**

*Đơn vị: tỷ đồng*

*Nguồn: NH No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39, 40], NH No&PTNT Việt Nam (2011), Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011[45]*



**Biểu đồ 2.2 Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011**

*Đơn vị: %*

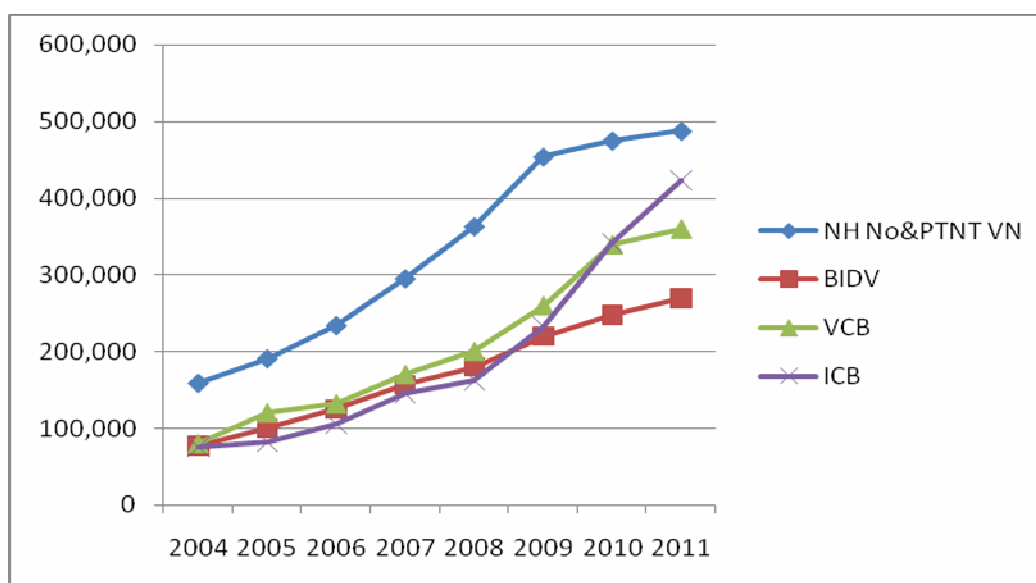
*Nguồn: tác giả tự tính toán từ nguồn số liệu của NH No&PTNT Việt Nam [39];[40]; [45].*

Như vậy, có thể thấy, trong 2 năm 2010 và 2011, tốc độ tăng trưởng nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam đã giảm đi đáng kể. Công tác huy động vốn của NH No&PTNT Việt Nam gặp nhiều khó khăn do tác động của chính sách tiền tệ thắt chặt để kiềm chế lạm phát nhằm ổn định kinh tế vĩ mô (trước khá nhiều tác động bất lợi từ trong và ngoài nước cùng với tác động trễ từ việc nới lỏng chính sách tiền tệ nửa cuối năm 2010 và chủ trương điều hành giá các mặt hàng thiết yếu như điện, xăng dầu theo cơ chế thị trường, lạm phát các tháng đầu năm đã tăng cao và luôn ở trên mức 1,5%/tháng). Do điều hành CSTT thắt chặt nên NHNN đã giới hạn tăng trưởng tổng phương tiện thanh toán dưới 15%-16% làm giảm luồng tiền lưu thông trong nền kinh tế. Mặt khác, NHNN đã áp trần lãi suất huy động VND 14%/năm nên nguồn vốn vào NH No&PTNT VN nói riêng và cả hệ thống ngân hàng đã chững lại, thậm chí giảm. Bên cạnh đó, vào các tháng cuối và đầu năm nhu cầu rút tiền của khách hàng tăng cao để đáp ứng nhu cầu mua sắm. Các con số thống kê cho thấy, trong tháng 1, nguồn vốn huy động của cả hệ thống giảm gần 2,5% so với cuối năm 2010. Các tháng sau, nguồn vốn đã phục hồi, nhưng mức

tăng thấp hơn nhiều so với các năm trước. Nguồn vốn vào hệ thống chỉ tăng đáng kể khi NHNN thực hiện mua USD vào các tháng giữa năm. Hơn thế nữa, trong điều kiện nền kinh tế có lạm phát cao, người dân sẽ có nhu cầu tích lũy các tài sản thực là vàng và bất động hơn sản hơn là các kênh đầu tư khác.

Bên cạnh đó, sự gia tăng cạnh tranh giữa các NHTM, giữa các tổ chức tài chính ngân hàng và các tổ chức tài chính phi ngân hàng trong các hoạt động cũng làm công tác huy động vốn của ngân hàng phải đối mặt với nhiều khó khăn. Giảm tốc độ tăng trưởng vốn huy động là xu hướng chung trong 2 năm qua của cả hệ thống NHTM.

Tuy nhiên, Trong giai đoạn 2004-2011, quy mô huy động vốn của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam vượt trội so với các NHTM NN hoặc mới cổ phần. Biểu đồ 2.3 minh họa quy mô vốn của một số NHTM giai đoạn 2004-2011.



**Biểu đồ 2.3 Quy mô vốn giai đoạn 2004-2011 của một số NHTM**

*Đơn vị: tỷ đồng*

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, Báo cáo tổng kết của các NHTM từ năm 2004 -2010 [26], Báo cáo thường niên của NHTM từ năm 2004 -2010 [28], NH No&PTNT VN Bảng cân đối kế toán quý IV [45], Ngân hàng ngoại thương, Báo cáo thường niên 2011,[46]; Ngân hàng Công thương Việt Nam, Báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất năm 2011 [47].*

Như vậy, có thể thấy quy mô nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam ngày càng được mở rộng. Đặc biệt đây là ngân hàng có quy mô vốn lớn nhất trong số các NHTM NN hoặc mới cổ phần. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn mặc dù có xu hướng giảm trong những năm gần đây nhưng vẫn vượt trên ngưỡng tăng trưởng trung bình của ngành.

Nguồn vốn của ngân hàng NNo&PTNT tăng trưởng cao và ổn định là do trong năm toàn hệ thống luôn coi trọng công tác huy động vốn, đặc biệt là nguồn vốn trung và dài hạn. Ngân hàng đã áp dụng các hình thức huy động vốn phong phú đẩy mạnh công tác tiếp thị, thực hiện tốt hơn chính sách khách hàng, kiên trì với chủ trương khơi nguồn vốn từ dân cư, tạo cân đối lành mạnh giữa nhu cầu vốn và cho vay.

Bên cạnh đó, Ngân hàng cũng không ngừng hoàn thiện và nâng cao chất lượng các sản phẩm huy động vốn truyền thống, đồng thời phát triển thêm các sản phẩm dịch vụ mới, các hình thức huy động vốn theo từng nhóm khách hàng. Tập trung ứng dụng và giới thiệu các sản phẩm huy động vốn đa dạng phù hợp với từng giai đoạn:

- *Nhóm sản phẩm huy động vốn từ dân cư*: Tiết kiệm bậc thang lũy tiến theo số dư, tiết kiệm bậc thang lũy tiến theo thời gian, tiết kiệm trả lãi trước, tiết kiệm gửi góp, tiết kiệm bằng VNĐ đảm bảo giá trị theo vàng, tiết kiệm dự thưởng bằng “vàng 3 chữ A”, tiết kiệm học đường.....

- *Nhóm sản phẩm huy động từ cá nhân*: tài khoản thanh toán cá nhân, tài khoản thẻ...

- *Nhóm sản phẩm huy động từ các tổ chức*: thanh toán điện tử, nối mạng thanh toán các đơn vị tổ chức kinh tế, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức tài chính, ký thoả thuận hợp tác với nhiều Tổng công ty lớn để thu hút nguồn vốn; ký hợp đồng tiền gửi có kỳ hạn...

Ngoài ra, ngân hàng có hệ thống mạng lưới chi nhánh rộng, phủ sóng từ thành thị đến nông thôn (NH No&PTNT còn có các ngân hàng lưu động) là điều kiện để thâm nhập vào hầu hết các nhóm dân cư, khách hàng gửi tiền, qua đó có



tiềm năng lớn để mở rộng khả năng huy động vốn. Ngân hàng đã tập trung khai thác tốt nguồn vốn từ đô thị để phục vụ cho vay nông nghiệp, nông thôn. Giai đoạn 2001-2011, thực hiện vai trò chủ đạo trong thị trường tài chính nông nghiệp, nông thôn, NH No&PTNT Việt Nam đã tập trung huy động nguồn vốn tại khu vực đồng bằng và đô thị lớn để chuyển về cho vay khu vực nông nghiệp, nông thôn. Tổng nguồn vốn tại khu vực đô thị và đồng bằng đạt 384.869 tỷ đồng, chiếm 81% trong tổng nguồn vốn. Nguồn vốn đô thị loại I đạt 236.928 tỷ đồng, tăng 258.221 tỷ so với năm 2001, tốc độ tăng trưởng bình quân 32%/năm (tốc độ tăng trưởng nguồn vốn toàn hệ thống chỉ có 28%/năm). Riêng năm 2010, các thành phố đô thị loại I thừa 128,1 ngàn tỷ, được điều hoà về các tỉnh thiếu vốn để đầu tư cho khu vực nông nghiệp, nông thôn. Tại các khu vực đô thị loại II, khả năng huy động nguồn thấp hơn chỉ đạt 26.862 tỷ đồng (năm 2010), tăng 18.864 tỷ so với năm 2003, tốc độ tăng trưởng bình quân 19%/năm.

Bên cạnh việc tập trung tốt công tác huy động vốn, NH No&PTNT Việt Nam còn chủ động hoàn thiện cơ chế chính sách huy động vốn đảm bảo đáp ứng yêu cầu của hội nhập và bám sát các chuẩn mực quốc tế, theo đúng các quy định của Chính phủ và NHNN Việt Nam như: Quyết định số 123/QĐ/HĐQT-KHTH ngày 21/02/2008 quy định về tiền gửi tiết kiệm trong hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam Quyết định số 124/QĐ/HĐQT-KHTH ngày 21/02/2008 quy định phát hành giấy tờ có giá của NHNo&PTNT Việt Nam để huy động vốn trong nước; Quyết định số 281/QĐ/NHNo-KHTH ngày 19/02/2008 quy định về mở và sử dụng tài khoản tiền gửi trong hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam; Quyết định số 277/QĐ/NHNo-KHTH ngày 22/02/2008 ban hành danh mục các sản phẩm tiền gửi tiết kiệm trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam tạo sự thống nhất và quy định rõ hơn quyền lợi và trách nhiệm của khách hàng gửi tiền cũng như ngân hàng. NH No&PTNT Việt Nam còn tham gia bảo hiểm tiền gửi, tạo sự an tâm cho khách hàng gửi tiền.

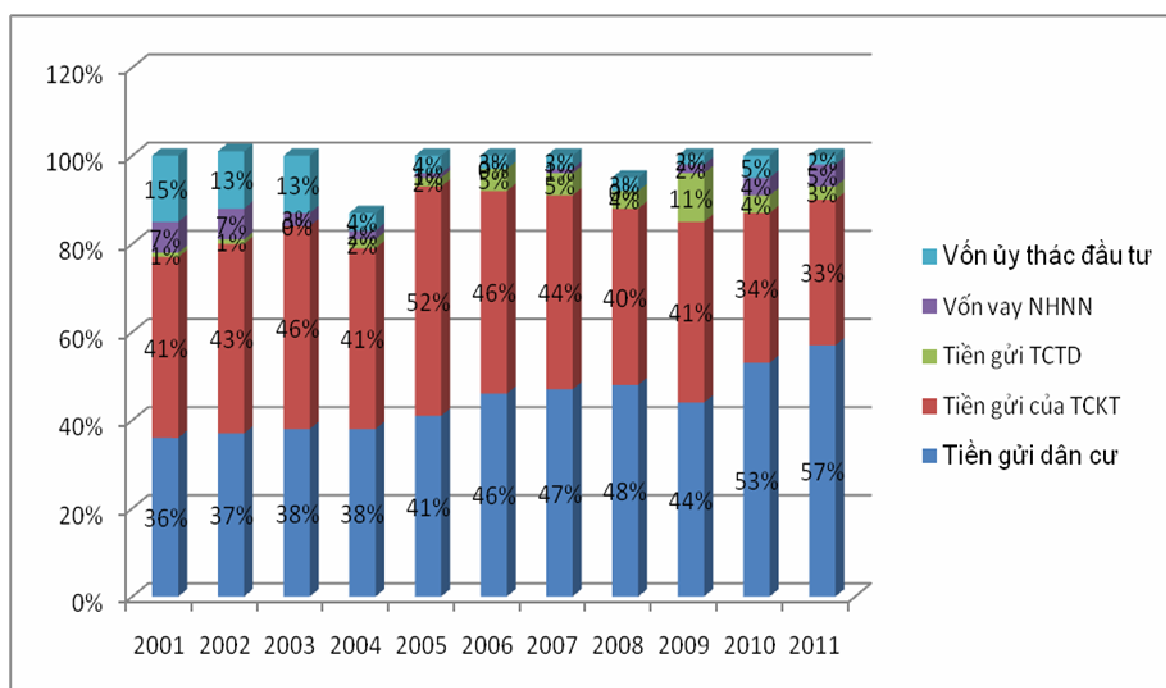
#### Cơ cấu vốn

*Xét cơ cấu vốn theo khoản mục:* giai đoạn 2001-2011, trong tổng nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam thì nguồn tiền gửi của ngân hàng luôn chiếm tỷ trọng

cao nhất trên 85% tổng nguồn vốn. Trong nguồn tiền gửi thì chủ yếu là tiền gửi có kỳ hạn. Tiền gửi có kỳ hạn tăng bình quân 31%/năm, số tăng tuyệt đối là 336.451 tỷ đồng, tỷ trọng tiền gửi có kỳ hạn đạt 78,7% (tăng 18,7% so với năm 2001). Trong khi đó tỷ trọng tiền gửi không kỳ hạn giảm dần từ 39% (năm 2001) xuống còn 21,3% năm 2010, (Xem phụ lục 01). Dự kiến trong năm 2011, cơ cấu vốn trên không có sự biến động nhiều. Như vậy, cơ cấu nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam tương đối hợp lý vì nguồn tiền gửi của khách hàng là nguồn vốn có chi phí huy động rẻ hơn so với các nguồn khác được ngân hàng sử dụng làm nguồn vốn chủ yếu để tiến hành hoạt động kinh doanh. Hơn thế nữa, khi nguồn tiền gửi có kỳ hạn của ngân hàng lớn, ngân hàng có sự chủ động hơn trong việc lên kế hoạch sử dụng nguồn hạn chế rủi ro thanh khoản.

*Xét cơ cấu vốn theo thành phần kinh tế:*

Cơ cấu nguồn vốn theo thành phần kinh tế tại NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011 được phản ánh thông qua biểu đồ 2.4



**Biểu đồ 2.4 Cơ cấu nguồn vốn theo thành phần kinh tế tại NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011**

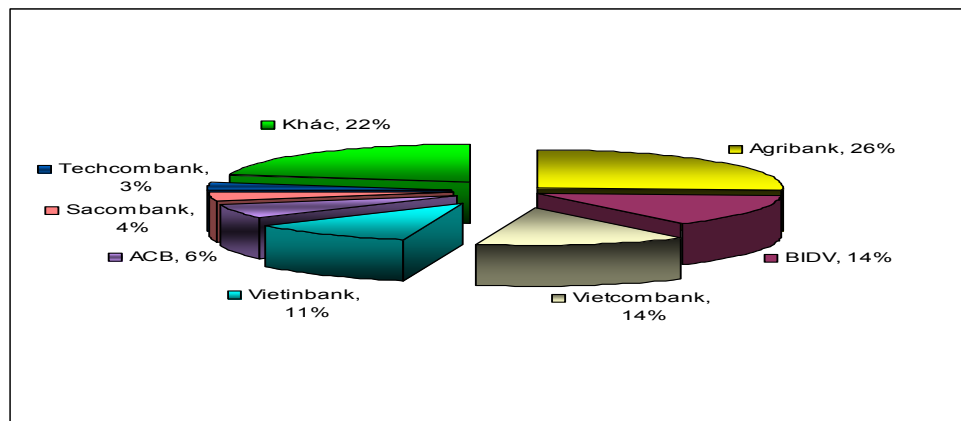
*Đơn vị: % tổng nguồn vốn*

*Nguồn: NH No&PTNT Việt Nam, chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39, 45], NH No&PTTN Việt Nam, Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011 [45];*

NH No&PTNT Việt Nam đặc biệt coi trọng công tác huy động vốn, coi đây là nhiệm vụ hàng đầu, từng bước cơ cấu lại nguồn vốn theo hướng tăng dần nguồn vốn có tính chất ổn định như nguồn tiền gửi dân cư, tiền gửi có kỳ hạn, hạn chế nhận tiền gửi, tiền vay TCTD thời hạn ngắn (1 tuần đến 1 tháng), tăng dần nguồn vốn trung, dài hạn để đáp ứng nhu cầu tín dụng phát triển kinh tế xã hội. Nguồn tiền gửi dân cư tăng từ 24.259 tỷ đồng (năm 2000) lên 251.269 tỷ đồng (năm 2010), số tuyệt đối tăng 233.624 tỷ, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 30%/năm. Chiếm tỷ trọng 53% trong tổng nguồn vốn huy động (tăng 17% so với năm 2001), vượt mục tiêu Đề án đề ra (Xem phụ lục 02). Sang năm 2011, nguồn tiền gửi của dân cư chiếm tỷ trọng 57% tổng nguồn vốn.

#### **Thị phần nguồn vốn**

Thị phần nguồn vốn của NH No&PTNT Việt Nam luôn chiếm tỷ trọng cao trong 4 NHTM lớn hàng đầu tại Việt Nam. Năm 2010, thị phần của NH No&PTNT Việt Nam về nguồn vốn là 26% trong tổng nguồn vốn nền kinh tế, cao hơn nhiều so với thị phần nguồn vốn của các ngân hàng khác: VCB:14%, BIDV:14% Vietinbank: 11% , các TCTD khác là: 35%.

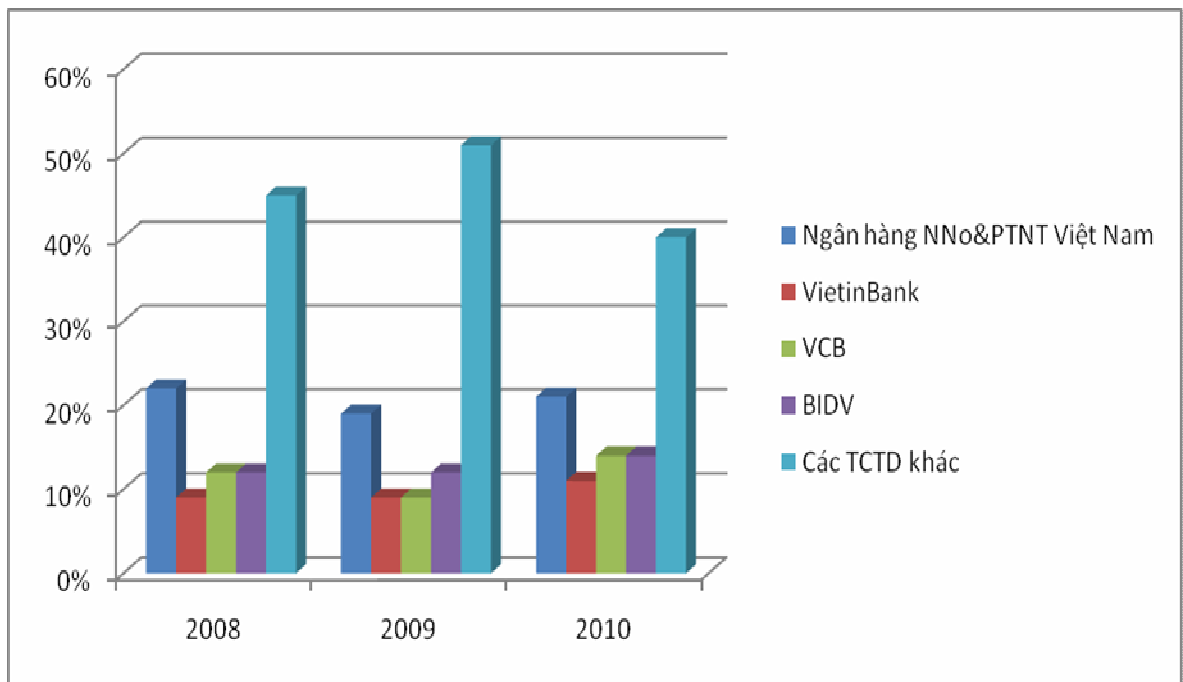


**Biểu đồ 2.5: Thị phần huy động vốn của các NHTM Việt Nam năm 2010**

Đơn vị: %

*Nguồn: Báo cáo phân tích ngành ngân hàng 2010[27, 50]*

NH No&PTNT Việt Nam cũng là ngân hàng có thị phần lớn nhất về nguồn vốn huy động được từ dân cư và các tổ chức kinh tế trong khối các NHTM NN hoặc mới cổ phần. Trong năm 2008, thị phần nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam là: 22%, thị phần vốn huy động được từ dân cư và các tổ chức kinh tế của Vietinbank là 9%, thị phần nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của VCB là 12% và thị phần vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của BIDV cũng là 12%. Các con số này vào năm 2009 lần lượt là: 19%, 9%, 9% 12%, năm 2010 lần lượt là: 21%, 11%, 14% 14% (Xem phụ lục 05 của luận án). Thị phần nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của NH No&PTNT và các TCTD khác được minh họa thông qua biểu đồ 2.6.



**Biểu đồ 2.6: Thị phần vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế của một số NHTM giai đoạn 2008 -2010**

*Đơn vị: Tỷ lệ% /tổng nguồn vốn huy động từ dân cư và các tổ chức kinh tế*

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các nguồn tài liệu của NHNN và NH No&PTNT Việt Nam [26]; [27]; [28]; [39], [41]*

Số liệu về nguồn vốn huy động của 4 NHTM trên trong năm 2011 cũng cho thấy NH No&PTTN Việt Nam vẫn là ngân hàng dẫn đầu về thị phần huy động vốn

**Bảng 2.1: Thị phần vốn huy động của một số NHTM năm 2011***Đơn vị: tỷ đồng, tỷ lệ %*

| Tên NH              | Quy mô vốn | Thị phần    |
|---------------------|------------|-------------|
| NH No&PTTN Việt Nam | 487.542    | 33%         |
| BIDV                | 285.000    | 20%         |
| VCB                 | 242.300    | 17%         |
| ICB                 | 422.955    | 30%         |
| <b>Tổng</b>         |            | <b>100%</b> |

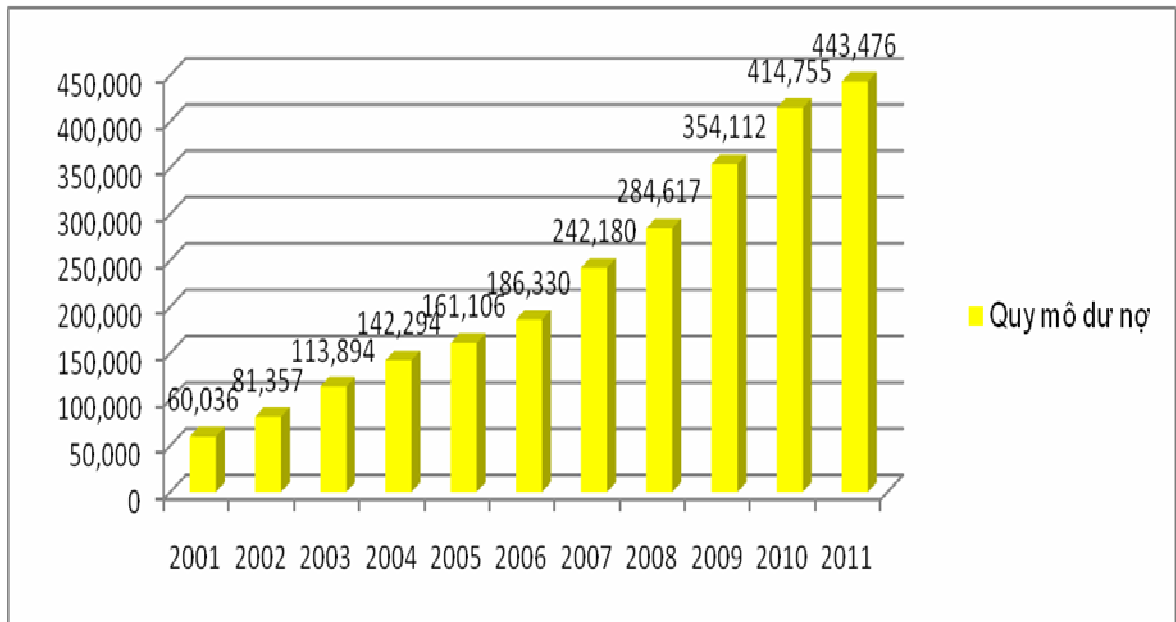
*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các tài liệu của NH No&PTNT Việt Nam Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam và Ngân hàng Công thương Việt Nam [39]; [44]; [46]; [47];[48];*

Như vậy, NH No&PTNT đang có ưu thế trong việc nắm giữ thị phần thị trường tiền gửi bởi có mạng lưới chi nhánh rộng khắp nước và không bị giới hạn về loại tiền gửi, hình thức huy động vốn và số lượng tiền gửi nhận.

#### 2.3.1.2 Thực trạng quy mô, cơ cấu, tỷ trọng và thị phần tài sản của ngân hàng

##### Quy mô, tốc độ tăng trưởng của khoản mục cho vay

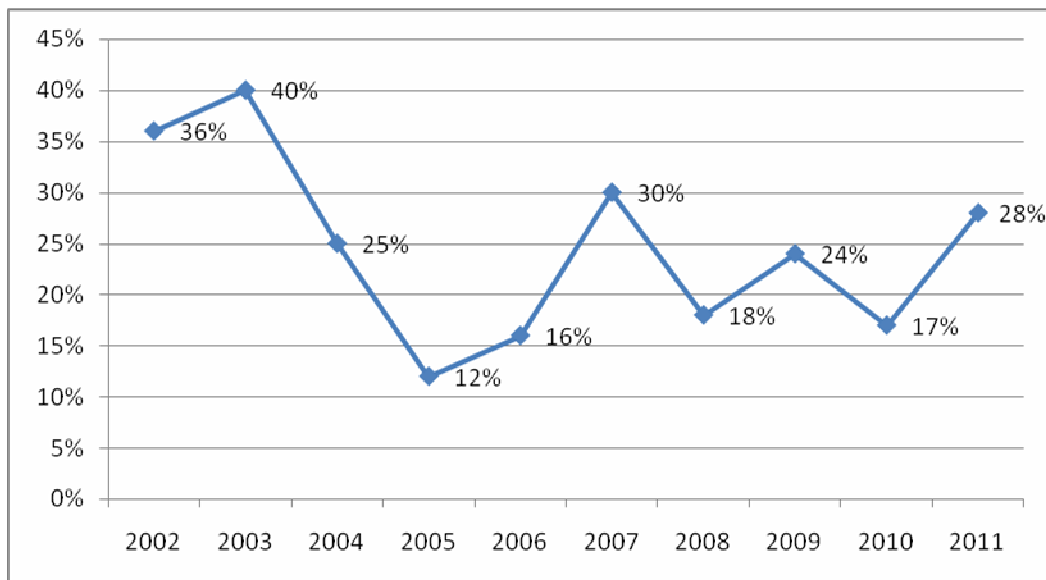
Quy mô dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam tăng đều qua các năm từ 2001 đến 2011. Cụ thể: năm 2001: dư nợ của Ngân hàng là: 60,036 tỷ đồng, năm 2002 là 81,357 tỷ đồng, năm 2003 tăng lên đến 113,894 tỷ đồng, năm 2004 là 142,294 tỷ đồng, năm 2005 là 161,106 tỷ đồng, năm 2006 là 186,30 tỷ đồng, năm 2008 là 284,617 tỷ đồng, năm 2009 là 354,112 tỷ đồng, năm 2010 là 414,755 tỷ đồng. Năm 2011 dự kiến là 443,476 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng dư nợ trung bình đạt trên 20% (Xem phụ lục 06 của luận án). Quy mô và tốc độ tăng trưởng dư nợ của ngân hàng NNo&PTNT được phản ánh thông qua bảng, biểu đồ 2.7 và 2.8 dưới đây.



**Biểu đồ 2.7 Quy mô dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001-2011**

Đơn vị: tỷ đồng

Nguồn: NH No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39, 62], Bảng cân đối kế toán quý IV/2011[44]



**Biểu đồ 2.8: Tốc độ tăng trưởng dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001 -2011**

Đơn vị: %

Nguồn: Tính toán của tác giả theo nguồn số liệu của NH No&PTNT Việt Nam [39]; [44]

Tốc độ tăng trưởng tín dụng của NH No&PTNT Việt Nam không đều qua các năm nhưng sự biến động này phù hợp với sự thay đổi của các yếu tố vĩ mô trong nền kinh tế và sự điều chỉnh CSTT của NHNN trong từng thời kỳ. Trong giai đoạn 2002 -2007, tất cả các nhiệm vụ phát triển kinh tế đều hoàn thành, hầu hết các chỉ tiêu đều đạt vượt mức kế hoạch đề ra. Trong đó, điểm nổi bật về phát triển kinh tế trong 5 năm này là tăng trưởng kinh tế gắn kết chặt chẽ với ổn định kinh tế vĩ mô nên tăng trưởng tín dụng của hệ thống NHTM nói chung và NH No&PTNT Việt Nam nói riêng trong 3 năm 2005, 2006, 2007 tương đối ổn định. Từ năm 2008 đến nay, cùng với sự tác động của khủng hoảng và phục hồi chậm của nền kinh tế thế giới, GDP ở Việt Nam tăng trưởng không ổn định, tỷ lệ lạm phát luôn ở mức cao (năm 2008 tỷ lệ lạm phát là 19,87%, năm 2010 là 11,75%, năm 2011 là 18,13%), NHNN thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt nên tốc độ tăng trưởng tín dụng chung của cả ngành và NH No&PTNT Việt Nam có xu hướng giảm sút. Riêng năm 2011, do NHNN điều hành chính sách tiền tệ theo hướng thắt chặt nên đã áp trần tăng trưởng tín dụng cho các ngân hàng là dưới 20%, và tập trung vốn tín dụng phục vụ sản xuất kinh doanh phát triển nông nghiệp và nông thôn thực hiện chính sách “tam nông” của Nhà nước. Vì vậy, mặc dù tốc độ tăng trưởng tín dụng của các NHTM trong năm này chỉ ở mức 12% -13% nhưng NH No&PTNT Việt Nam có mức tăng trưởng tín dụng 28%, cao hơn hẳn so với tốc độ tăng trưởng chung của ngành và trần tăng trưởng tín dụng do NHNN quy định. Nhìn tổng thể, trong giai đoạn 2001 -2011, NH No&PTNT Việt Nam có tốc độ tăng trưởng tín dụng cao và bền vững. Một số lý do chủ yếu dẫn đến mức tăng trưởng dư nợ tín dụng cao trong những năm vừa qua:

- Môi trường kinh doanh thuận lợi, nền kinh tế tăng trưởng ngoạn mục, vì thế nhu cầu vốn tăng cao trong nền kinh tế, tạo điều kiện cho các Chi nhánh NH No&PTNT Việt Nam mở rộng và thu hút khách hàng.
- Một số chính sách cho vay được mở rộng hơn
- Thực hiện tốt các chương trình cho vay mở rộng đầu tư không chỉ với khách hàng lớn, truyền thống như các Tổng công ty, Doanh nghiệp nhà nước

(DNNN) mà còn mở rộng sang cả các loại hình khách hàng khác như: doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN), doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp có vốn nước ngoài....

- Tham gia nhiều Dự án đầu tư lớn, dự án đầu tư có trọng điểm của Nhà nước như: Dự án thủy điện Sơn La, dự án Nhiệt điện Cà Mau, Nhà máy xi măng Thăng Long,...

NH No&PTNT Việt Nam cũng thực hiện đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng

- *Về loại hình tín dụng:* Ngoài cho vay tín dụng thông thường NH No&PTNT Việt Nam mở ra các hình thức cho vay khác như cho vay đồng tài trợ cho vay tiêu dùng, cho vay xuất khẩu lao động, cho vay chiết khấu, bao thanh toán cho thuê tài chính và gần đây là cho vay ứng trước tiền bán chứng khoán, cho vay mua cổ phiếu lần đầu...

- *Về phương thức cho vay :* NH No&PTNT Việt Nam đã áp dụng rộng rãi các phương thức cho vay: cho vay lưu vụ, cho vay theo hạn mức tín dụng, cho vay từng lần, cho vay trả góp, cho vay theo dự án đầu tư.... Với việc áp dụng đa dạng các phương thức cho vay, khách hàng có thể giảm thiểu các thủ tục, hồ sơ, tiết kiệm chi phí vay vốn, tránh được rủi ro do biến động thị trường.

- *Về đối tượng đầu tư:* NH No&PTNT Việt Nam cho vay tất cả những nhu cầu vốn để thực hiện các dự án đầu tư, phương án sản xuất kinh doanh, phục vụ đời sống. Riêng cho vay hộ nông dân từ chỗ chỉ cho vay sản xuất mùa vụ NH No&PTNT Việt Nam đã mở rộng các đối tượng cho vay, đáp ứng mọi nhu cầu vốn của hộ nông dân như: Vay tiêu dùng (mua sắm nhà cửa, xe máy...), vay kinh doanh (mở cửa hàng), ...; Vay đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài (cho vay xuất khẩu lao động); Vay mua xe ô tô nông dụng thế chấp bằng chính tài sản vay....

Bên cạnh đó, NH No&PTNT Việt Nam đang có những ưu thế sau trong hoạt động tín dụng:

***Thứ nhất:*** NH No&PTNT có nguồn vốn huy động rộng lớn, ổn định sẵn sàng đáp ứng nhu cầu vay vốn của mọi đối tượng khách hàng. Đặc biệt NH



No&PTNT có tiềm năng huy động các nguồn vốn rẻ từ dân cư và doanh nghiệp nên có điều kiện cạnh tranh lãi suất cho vay để bành trướng thị phần.

**Thứ hai:** NH No&PTNT Việt Nam có mạng lưới phân phối phủ sóng cả nước là điều kiện để chi phối cả dịch vụ bán lẻ lẫn dịch vụ bán buôn. Hệ thống mạng lưới chi nhánh NH No&PTNT Việt Nam được mở rộng phát triển nhanh, hiện nay là gần 2200 chi nhánh, điểm giao dịch trong cả nước. Các Chi nhánh được chủ động hơn nhiều trong việc tiếp thị, thu hút khách hàng.

**Thứ ba:** Ngân hàng có thị trường tiềm năng rộng lớn là hệ thống các doanh nghiệp lớn vừa và nhỏ, có hàng chục triệu khách hàng vay vốn là các hộ nông dân cá nhân làm ăn, sinh sống tại Việt Nam.

**Thứ tư:** do đồng ngôn ngữ và nền văn hóa nên NH No&PTNT thuận lợi trong việc xử lý các giao dịch cho vay đối với mọi đối tượng khách hàng. Điều này không có được đối với các chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

#### Cơ cấu dư nợ

Cơ cấu dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001 -2010 theo thành phần kinh tế và theo thời gian được minh họa trong phụ lục 07 của luận án. Từ phụ lục này có thể rút ra các kết luận sau:

*NH No&PTNT Việt Nam đã đóng vai trò chủ lực trong đầu tư vốn cho nông nghiệp nông thôn*

Tỷ trọng cho vay khu vực nông nghiệp, nông thôn luôn chiếm trên 70% tổng dư nợ toàn hệ thống. Cho vay kinh tế hộ từ 2001 – 2008 luôn chiếm tỷ trọng trên 54% tổng dư nợ, tuy có giảm về số tương đối (năm 2001 là 67%) song về số tuyệt đối tổng dư nợ cho vay cá nhân và hộ gia đình đến năm 2010 đã tăng gấp trên 3 lần so với năm 2001 (từ 40.300 tỷ năm 2001 lên 211.636 tỷ năm 2010).

Năm 2009, NH No&PTNT Việt Nam đã hoàn thành đề án “Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam mở rộng và nâng cao hiệu quả đầu tư vốn cho nông nghiệp, nông dân, nông thôn. Đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 với mục tiêu giữ vững tỷ trọng cho vay lĩnh vực này chiếm 70% tổng dư nợ vào năm 2020, tỷ trọng dư nợ cho vay hộ gia đình, cá nhân chiếm khoảng 55%

tổng dư nợ, nâng mức dư nợ bình quân/hộ đạt 20-25 triệu đồng vào năm 2010 và 50 triệu đồng/hộ vào năm 2020.

Thực hiện các Quyết định của Thủ tướng Chính phủ về hỗ trợ lãi suất nhằm góp phần ngăn chặn suy giảm kinh tế, duy trì tăng trưởng, đảm bảo an sinh xã hội tính đến 31/12/2009, ngân hàng đã hỗ trợ lãi suất cho 1.337.651 khách hàng với 194.293 tỷ đồng, chiếm gần 30% tổng dư nợ cho vay hỗ trợ lãi suất của ngân hàng chiếm 56,8% tổng dư nợ cho vay hỗ trợ lãi suất và 95% số lượng khách hàng.

NH No&PTNT Việt Nam luôn đi đầu trong các chương trình cho vay của Chính phủ: chương trình tín dụng kích cầu, cho vay hỗ trợ lãi suất: doanh số cho vay hỗ trợ lãi suất đến 31/12/2010 đạt trên 194 ngàn tỷ đồng, tổng dư nợ đạt 17,2 ngàn tỷ, số khách hàng được hỗ trợ lãi suất đạt trên 1,3 triệu khách hàng, số lãi đã hỗ trợ trên 3.200 tỷ đồng.

Riêng khu vực nông thôn, dư nợ cho vay hỗ trợ lãi suất của ngân hàng chiếm 56,8% tổng dư nợ cho vay hỗ trợ lãi suất và 95% số lượng khách hàng.

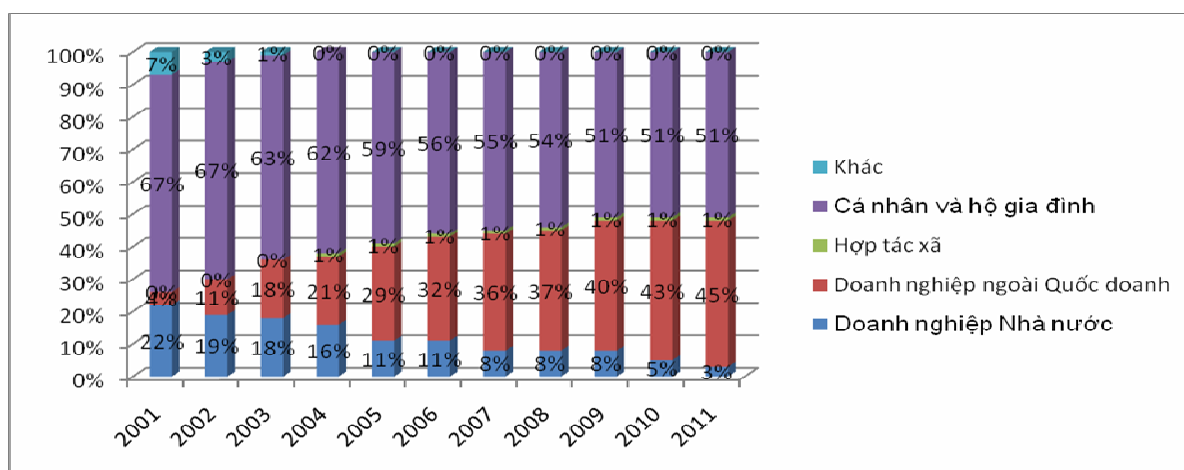
Cùng với việc tích cực triển khai Nghị định 41/2010/NĐ- CP, cho vay khác phục thiên tai lũ lụt miền Trung, cho vay xuất nhập khẩu, thu mua tạm trữ theo các chương trình của Chính phủ NH No&PTNT Việt Nam thực hiện chương trình cho vay hỗ trợ lãi suất, hạn chế cho vay bất động sản, chứng khoán, đồng thời kiểm soát chặt chẽ cho vay các dự án đầu tư. Năm 2010, tổng dư nợ cho vay hỗ trợ lãi suất của NH No&PTNT Việt Nam đạt 17.219 tỷ đồng.

Từ kết quả trên có thể thấy cơ cấu dư nợ của NH No&PTNT Việt Nam tương đối hợp lý, phù hợp với mục tiêu và nhiệm vụ của ngân hàng là cung cấp các dịch vụ tài chính trên thị trường nông thôn phục vụ sự phát triển của ngành nông nghiệp, nông thôn và nông dân. Mặt khác, thông qua công tác đầu tư tín dụng, NH No&PTNT Việt Nam cũng đã góp phần tạo ra các công trình công cộng ở nông thôn như đường xá, cầu cống, các công trình thủy lợi nhằm đảm bảo an ninh lương thực cho quốc gia. Bên cạnh đó, NH No&PTNTVN còn thực hiện nhiều chương trình xoá đói giảm nghèo, phát triển các vùng kinh tế khó khăn, các chương trình chính sách của Chính phủ như: phát triển các vùng cây công nghiệp, các dự án trồng

cây xanh, các dự án lấn biển, chương trình đánh bắt xa bờ... Những hoạt động trên khẳng định tính tương tác giữa NH No&PTNT với sự phát triển của con người và cộng đồng, có những tác động tích cực đến sự phát triển ổn định của xã hội.

#### *Mở ra cho vay doanh nghiệp nhỏ và vừa*

Giai đoạn trước năm 2000, NH No & PTNT Việt Nam chỉ tập trung cho vay DNNN, hộ nông dân mà chưa quan tâm đến cho vay doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Năm 2001, dư nợ cho vay DNNN chiếm tỷ trọng 21,74% trên tổng dư nợ toàn hệ thống, trong đó có nhiều khoản nợ vay tồn đọng, kém hiệu quả. Trong khi đó dư nợ cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa chỉ chiếm một tỷ lệ rất nhỏ 3,68%. Nhờ có sự chuyển dịch cơ cấu đầu tư, đến 31/12/2010, dư nợ cho vay DNNN giảm xuống chỉ chiếm 5,4% tổng dư nợ trong khi dư nợ cho vay doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng lên 43,3%. Về số tuyệt đối, tổng dư nợ cho vay các doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng mạnh từ 2.211 tỷ đồng năm 2001 lên 179.704 tỷ đồng năm 2010 (đạt tốc độ tăng trưởng bình quân 83,2%/năm). Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế giai đoạn 2001- 2011 tại Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam được minh họa qua biểu đồ 2.9



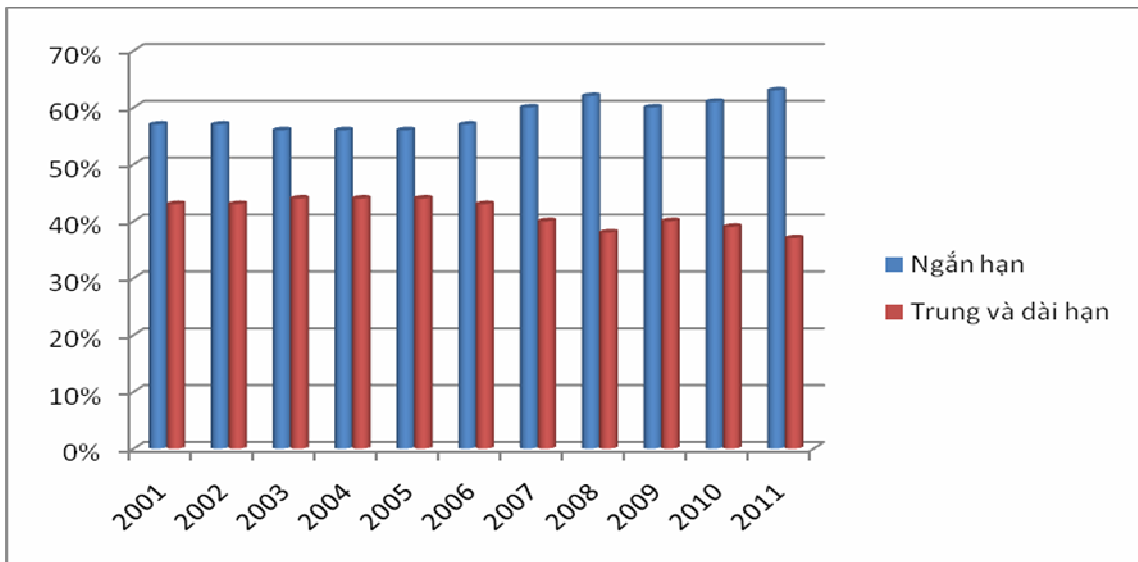
**Biểu đồ: 2.9: Cơ cấu dư nợ theo thành phần kinh tế giai đoạn 2001 -2011 tại NH No&PTNT Việt Nam**

*Đơn vị: Tỷ lệ%/tổng dư nợ*

*Nguồn: NH No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39,51], Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011 [44]*

*Duy trì cơ cấu đầu tư hợp lý giữa trung-dài hạn và ngắn hạn*

Cơ cấu đầu tư vốn theo thời hạn cho vay cũng có sự chuyển hướng tích cực. Giai đoạn trước năm 2000, dư nợ cho vay trung dài hạn chiếm tỷ trọng gần 60% tổng dư nợ; trong đó rất nhiều chi nhánh đã dùng nguồn vốn ngắn hạn để cho vay trung dài hạn, nên độ rủi ro về an toàn thanh khoản cao. Sang giai đoạn 2001 –2011 NH No&PTNT Việt Nam đã có sự điều chỉnh, tăng tỷ lệ cho vay ngắn hạn, giảm dần dư nợ cho vay trung dài hạn. Đến 31/12/2011, tổng dư nợ cho vay toàn hệ thống dự tính đạt 429.000 tỷ đồng trong đó dư nợ ngắn hạn chiếm tỷ trọng 63% và dư nợ dài hạn chiếm tỷ trọng 37%. Cơ cấu dư nợ theo thời gian tại NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2001 -2010 được minh hoạt thông qua biểu đồ 2.10



**Biểu đồ 2.10: Cơ cấu dư nợ theo thời gian giai đoạn 2001 -2011 tại NH No&PTNT Việt Nam**

*Đơn vị: tỷ lệ %/tổng dư nợ*

*Nguồn: NH No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39,52], Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011[44]*

**Thị phần cho vay của NH No&PTNT Việt Nam**

Trong giai đoạn 2001 -2011, NH No&PTNT Việt Nam luôn là ngân hàng duy trì quy mô dư nợ lớn nhất trong khối các NHTM NN hoặc mới cổ phần. Quy mô dư nợ của một số NHTM được minh họa thông qua bảng 2.2

**Bảng 2.2: Quy mô dư nợ của một số NHTM giai đoạn 2006-2011***Đơn vị: tỷ đồng*

| <b>Ngân hàng</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| NH No&PTNT       | 186,230     | 246,118     | 294,697     | 354,112     | 414.755     | 443.476     |
| BIDV             | 98,639      | 131,984     | 160,983     | 206,402     | 228,830     | 279.000     |
| VietinBank       | 80,152      | 102,191     | 120,752     | 200,254     | 344,288     | 430.360     |
| VCB              | 67,743      | 97,631      | 112,793     | 141,621     | 157,321     | 209,418     |

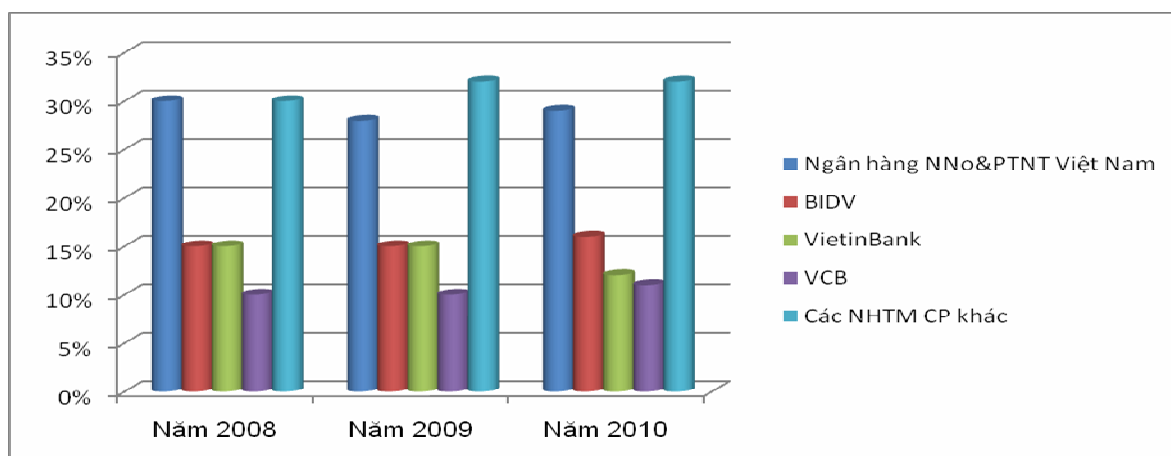
*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, Báo cáo thường niên của các NHTM giai đoạn 2004-2010, [26], [28], NH No&PTNT Việt Nam, Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011[44], Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Báo cáo thường niên 2011 [46], Ngân hàng Công thương và Ngân hàng Đầu tư [47];[48]*

Trong giai đoạn 2008 -2010, thị phần đầu tư tín dụng của NH No&PTNT Việt Nam luôn chiếm tỷ trọng cao trong tổng vốn đầu tư tín dụng của toàn ngành ngân hàng. Bảng 2.3 và biểu đồ 2.11 phản ánh thị phần cho vay của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2008 -2010

**Bảng 2.3: Thị phần cho vay của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam và một số TCTD giai đoạn 2008 -2010***Đơn vị: %*

| <b>Ngân hàng</b>   | <b>Năm 2008</b> | <b>Năm 2009</b> | <b>Năm 2010</b> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ngân hàng NNo&PTNT | 29.8            | 28.1            | 29              |
| BIDV               | 14.5            | 15.3            | 16              |
| ICB                | 15.0            | 15.2            | 12              |
| VCB                | 10.1            | 10.8            | 11              |
| Các NHTM CP khác   | 29.3            | 30.6            | 32              |
| <b>Tổng cộng</b>   | <b>100%</b>     | <b>100%</b>     | <b>100%</b>     |

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, Báo cáo chuyên đề tín dụng, báo cáo chuyên đề thanh tra 2000 -2010, [29]*



**Biểu đồ 2.11: Thị phần cho vay của NH No&PTNT Việt Nam so với các TCTD khác**

*Đơn vị: %*

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, Báo cáo chuyên đề tín dụng, báo cáo chuyên đề thanh tra 2000 -2010, [29]*

Số liệu dự kiến về quy mô dư nợ trong năm 2011 của các NHTM trên cũng cho thấy, NH No&PTNT Việt Nam vẫn duy trì được thị phần cho vay lớn.

Với những kết quả khảo sát trên, có thể khẳng định quy mô nguồn vốn và cho vay của Ngân hàng NNo&PTNT luôn có tốc độ tăng trưởng tốt, cơ cấu vốn và cho vay hợp lý đảm bảo cho sự phát triển bền vững của Ngân hàng.

## **2.2.2 Thực trạng độ tiếp cận của Ngân hàng**

### **2.2.2.1 Độ rộng của tiếp cận**

Hiện tại, đối tượng khách hàng chủ yếu của NH No&PTNT Việt Nam tập trung ở khu vực nông thôn. Do đó, ngân hàng đã cung cấp một hệ thống các sản phẩm dịch vụ khá đa dạng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng ở khu vực nông thôn là: tiền gửi, cho vay và các dịch vụ thanh toán qua ngân hàng. NH No&PTNT Việt Nam cũng là tổ chức tài chính nông thôn duy nhất thâm nhập sâu vào phân đoạn thị trường khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, và doanh nghiệp lớn trong nông thôn. Trong giai đoạn 1988-1996, NH No&PTNT Việt Nam chủ yếu cung cấp tín dụng cho các DNN theo yêu cầu. Tới thời kỳ 1996-2003, NH No&PTNT Việt Nam bắt đầu quan tâm nhiều hơn tới đối tượng là hộ dân nông thôn, một phần là do chỉ đạo

của Chính phủ như là một cơ quan hỗ trợ phát triển. Trong năm 2003, Chính phủ đã chuyển đổi NH No&PTNT Việt Nam trở thành một NHTM thực sự khi tách biệt hoạt động cho vay chính sách của ngân hàng người nghèo khỏi hoạt động chung của NH No&PTNT Việt Nam. Trong định hướng hoạt động 10 năm 2001-2010, NH No&PTNT Việt Nam phấn đấu từng bước trở thành “**lựa chọn số một**” đối với khách hàng hộ sản xuất, doanh nghiệp nhỏ và vừa, kinh tế trang trại, hợp tác xã tại các địa bàn nông nghiệp nông thôn và là “Ngân hàng chấp nhận được” đối với khách hàng lớn, dân cư có thu nhập cao tại khu vực đô thị, khu công nghiệp

Sự thay đổi về chính sách cho vay không cần thế chấp đối với các khoản vay dưới 10 triệu đồng của NH No&PTNT Việt Nam trong năm 2002 là một bước đột phá cho việc tăng cường tiếp cận của các hộ dân nông thôn. Điều này chứng tỏ Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam đã nắm bắt được nhu cầu thực tế của các hộ dân giải quyết vấn đề cản trở lớn nhất trong tiếp cận dịch vụ tài chính của hộ dân là tài sản bảo đảm.

Ngoài ra, NH No&PTNT Việt Nam có một hệ thống mạng lưới các chi nhánh được phân bố rộng khắp ở các tỉnh thành và các ngân hàng lưu động phục vụ cho đối tượng khách hàng ở các vùng sâu vùng xa. Điều này đã làm cho số lượng khách hàng tiếp cận và sử dụng các sản phẩm, dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam tăng lên một cách ấn tượng. Năm 2001, số lượng khách hàng hộ dân sử dụng các dịch vụ của ngân hàng là hơn 4000 hộ, năm 2007 số lượng khách hàng cá nhân là 11.000 hộ. Hiện tại, tổng số khách hàng là cá nhân và hộ sản xuất của NH No&PTNT Việt Nam đạt gần 10 triệu hộ trong tổng số 13 triệu hộ gia đình trên cả nước. Năm 2001, NH No&PTNT Việt Nam giao dịch với gần 5.000 doanh nghiệp vừa và nhỏ, con số này vào năm 2010 là trên 3 vạn doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mức tăng trưởng tương đối của số lượng khách hàng tiếp cận với các sản phẩm, dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam trung bình là 15,3%/năm

Số liệu huy động tiền gửi tiết kiệm từ dân cư của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2004 -2010 (bảng 2.4 và biểu đồ 2.12) cho thấy, các sản phẩm huy động

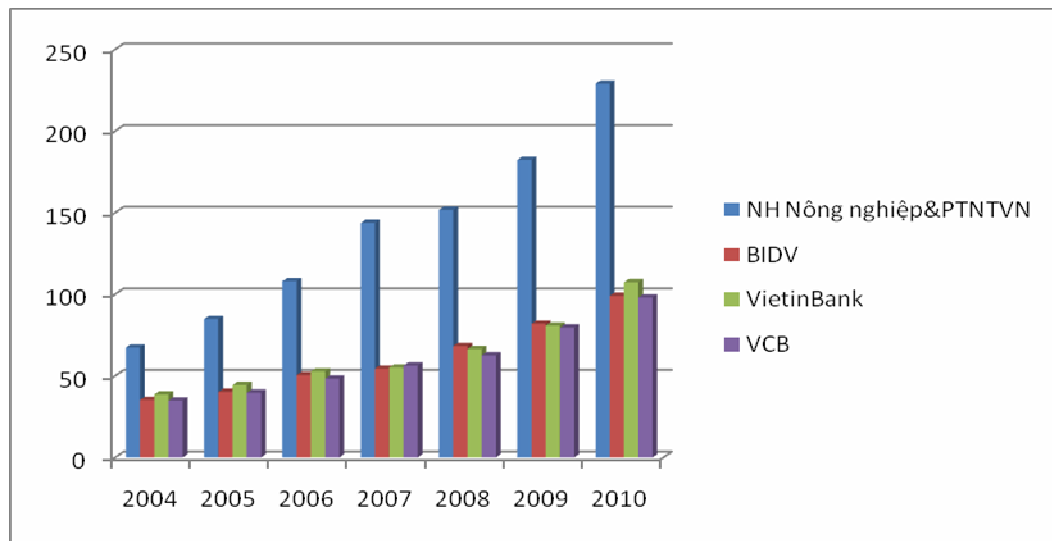
vốn của NH No&PTNT Việt Nam có mức tiếp cận rộng nhất đối với các khách hàng cá nhân.

**Bảng 2.4: Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN (hoặc mới cổ phần) giai đoạn 2004-2010**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

| <b>Ngân hàng</b> | <b>12/2004</b> | <b>12/2005</b> | <b>12/2006</b> | <b>12/2007</b> | <b>12/2008</b> | <b>12/2009</b> | <b>12/2010</b> |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| NHNo&PTNTVN      | 67.325         | 84.842         | 107.991        | 143.665        | 151.750        | 182.306        | 228.920        |
| BIDV             | 35.200         | 40.200         | 50.489         | 54.400         | 68.250         | 81.912         | 99.021         |
| VietinBank       | 38.610         | 44.413         | 52.773         | 55.060         | 66.414         | 80.831         | 107.392        |
| VCB              | 34.890         | 39.648         | 48.302         | 56.300         | 62.500         | 79.625         | 98.021         |

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, *Báo cáo tổng kết của các NHTM từ năm 2004 -2010* [26], *Báo cáo thường niên của NHTM từ năm 2004 -2010* [28]

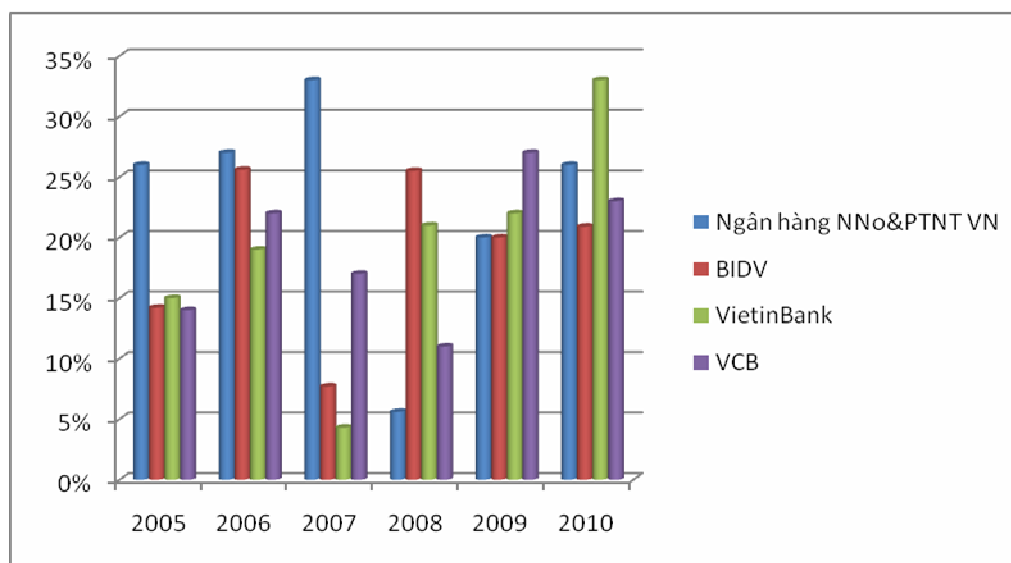


**Biểu đồ 2.12: Huy động tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần.**

*Đơn vị: tỷ đồng*

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, *Báo cáo tổng kết của các NHTM từ năm 2004 -2010* [26], *Báo cáo thường niên của NHTM từ năm 2004 -2010* [28]





**Biểu đồ 2.13: Tốc độ tăng trưởng tiết kiệm dân cư của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2004-2010**

Đơn vị: %

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các nguồn tài liệu của NHNN và NH No&PTNT Việt Nam [26]; [27]; [28]; [39], [44]

Mặt khác, quy mô dư nợ đối với khách hàng cá nhân của ngân hàng năm 2004 là hơn 71 tỷ đồng, con số này vào năm 2010 là hơn 195 tỷ đồng. Như vậy, sau 4 năm quy mô dư nợ đối với khách hàng cá nhân của ngân hàng tăng hơn 124 tỷ đồng. Bảng 2.5 phản ánh quy mô dư nợ đối với khách hàng cá nhân của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2004 -2010.

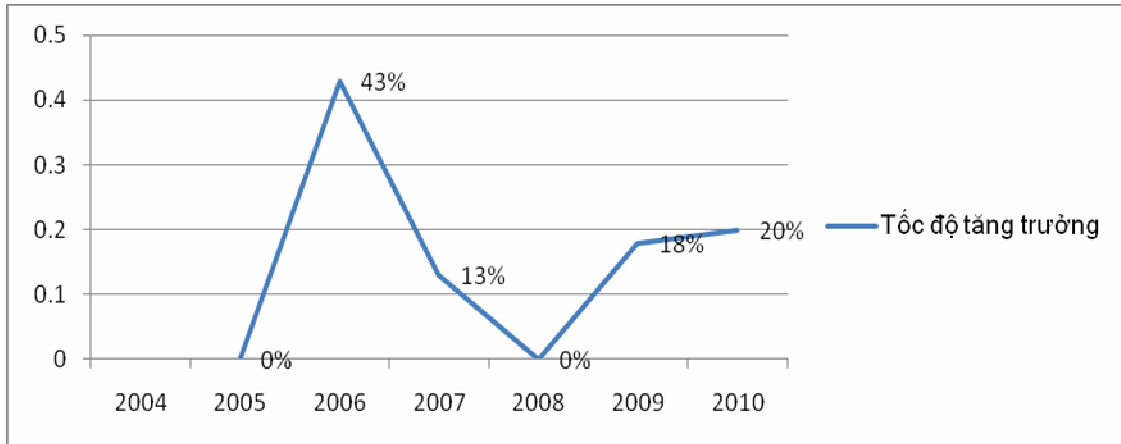
**Bảng 2.5 Cho vay khách hàng cá nhân của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2004-2010**

Đơn vị: Tỷ đồng

| Ngân hàng    | 12/2004 | 12/2005 | 12/2006 | 12/2007 | 12/2008 | 12/2009 | 12/2010 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| NH No&PTNTVN | 71.084  | 84.617  | 120.646 | 136.634 | 137.200 | 162.311 | 195.092 |
| BIDV         | 9.060   | 11.450  | 13.353  | 17.339  | 18.100  | 24.038  | 29.112  |
| VietinBank   | 11.500  | 13.433  | 16.831  | 20.744  | 21.890  | 26.170  | 33.095  |
| VCB          | 4.012   | 4.483   | 6097    | 9.239   | 10.100  | 12.309  | 15.870  |

Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, Báo cáo tổng kết của các NHTM từ năm 2004 -2010 [26], Báo cáo thường niên của NHTM từ năm 2004 -2010 [28]

Tốc độ tăng trưởng quy mô dư nợ khách hàng cá nhân của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2004 -2011 được minh họa thông qua biểu đồ 2.14



**Biểu đồ 2.14: Tốc độ tăng trưởng quy mô dư nợ khách hàng cá nhân của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2004 -2010**

*Đơn vị: %*

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các nguồn tài liệu của NHNN và NH No&PTNT Việt Nam [26]; [27]; [28]; [39], [44]*

Quy mô cho vay khách hàng cá nhân của NH No&PTNT Việt Nam trong giai đoạn 2004 -2010 vượt trội so với các NHTM trong khối NHTM NN hoặc mới cổ phần. Như vậy, cho đến nay NH No&PTNT Việt Nam vẫn là ngân hàng chủ yếu cung cấp các dịch vụ tín dụng cho khách hàng cá nhân. Điều này được lý giải là do ngân hàng đã tiếp cận được hầu hết các hộ sản xuất kinh doanh ở nông thôn.

Tổng kết chung rút ra từ các số liệu trên là hoạt động cho vay của NH No&PTNT Việt Nam thời gian qua đã đạt được những thành tựu lớn, thông qua việc mở rộng cả khối lượng tín dụng cung cấp cho thị trường, cũng như số lượng khách hàng được tiếp cận. Các dịch vụ cho vay cũng được đa dạng hóa hơn, nhưng vẫn tập trung vào tín dụng ngắn hạn cho mục đích sản xuất. Tín dụng tiêu dùng, tín dụng trung và dài hạn chưa phát triển.

Như vậy, độ rộng trong khả năng tiếp cận với NH No&PTNT Việt Nam là tương đối tốt.

#### 2.2.2.2 Độ sâu của tiếp cận

Qua khảo sát cho thấy, khách hàng là hộ dân nông thôn vay tại NH No&PTNT Việt Nam thường với giá trị khoản vay tương đối lớn, phổ biến ở mức 8-13 triệu VND, và họ thường có thu nhập trên trung bình so với mức sống chung. So với GDP bình quân đầu người thì tỷ lệ quy mô món vay trung bình/GDP của ngân hàng vào khoảng từ 100% đến 140%.

Theo quy định của quốc tế: nếu tỷ lệ quy mô món vay trung bình/GDP của ngân hàng > 150% thì nhóm khách hàng giàu đã tiếp cận được với ngân hàng. Nếu tỷ lệ này từ 20% đến 150% thì ngân hàng đã tiếp cận với nhóm khách hàng bậc trung. Nếu tỷ lệ này dưới 20% thì ngân hàng đã tiếp cận đến thị trường của những người nghèo.

Đối chiếu kết quả khảo sát với quy định của quốc tế, rút ra kết luận sau:

Thứ nhất: nhóm khách hàng giàu (tỷ lệ quy mô món vay trung bình/GDP >150%) theo chuẩn quốc tế thì không tiếp cận và giao dịch với ngân hàng


Thứ hai: nhóm khách hàng trung bình (tỷ lệ quy mô món vay trung bình/GDP từ 20% đến 120%) là nhóm khách hàng chủ yếu tiếp cận và sử dụng các dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam đã giao dịch với các khách hàng trung bình và có mức tiếp cận theo chiều sâu tương đối tốt. Theo chuẩn quốc tế thì mức độ tiếp cận theo chiều sâu đối với ngân hàng là tương đối tốt.

Thứ ba: nhóm khách hàng nghèo (tỷ lệ quy mô món vay trung bình/GDP <20% ) cũng không tiếp cận và sử dụng các dịch vụ của ngân hàng.

Nói tóm lại: Khách hàng chủ yếu của NH No&PTNT Việt Nam là các khách hàng ở khu vực nông thôn. Ngân hàng đã có mức độ tiếp cận khá tốt đối với nhóm khách hàng này. Hầu hết các khách hàng ở khu vực nông thôn đều có thể tiếp cận và sử dụng các sản phẩm huy động vốn và cho vay của Ngân hàng. Ngân hàng đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, tạo lập và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi của Ngân hàng và khách hàng.

### ***2.2.3 Thực trạng về tính an toàn của ngân hàng***

#### ***➤ Chất lượng các khoản cho vay của ngân hàng***

 Quy trình, chính sách tín dụng

Tại NH No&PTNT Việt Nam, để hạn chế rủi ro tín dụng, nâng cao chất lượng của các khoản cho vay một loạt các quy chế, quy định, văn bản hướng dẫn liên quan đến hoạt động tín dụng đã được ban hành trong suốt giai đoạn 2001-2011.

Ngay từ năm 2001, NH No&PTNT Việt Nam đã ban hành quy định về cho vay đối với khách hàng trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam (Quyết định số 06/QĐ-HĐQT-TD ngày 18/01/2001 và quyết định số 72/QĐ-HĐQT-TD ngày 31/03/2002). Đây là kim chỉ nam cho hoạt động đầu tư tín dụng trong toàn hệ thống

Với việc ban hành quy định này, cơ chế, chính sách cho vay đã có những thay đổi căn bản: nâng quyền tự chủ cho vay của NH No&PTNT Việt Nam; đối tượng cho vay, nguyên tắc, điều kiện vay vốn đều thể hiện sự bình đẳng giữa các đối tượng khách hàng. Năm 2010, nhằm chuẩn hóa quy trình nghiệp vụ và để phù hợp với tình hình thực tế, nâng cao khả năng cạnh tranh, NH No&PTNT Việt Nam đã ban hành quyết định số 666/QĐ-HĐQT-TD thay thế quyết định số 72/QĐ-HĐQT-TD quy định về cho vay đối với khách hàng.

Ngoài ra, NH No&PTNT Việt Nam còn ban hành rất nhiều các quy định (quy định về phân cấp phán quyết tín dụng, quy định về đảm bảo tiền vay, quy định phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro,...) tạo ra hành lang pháp lý nhằm đảm bảo công tác đầu tư tín dụng ngày một an toàn, hiệu quả hơn. Cơ chế tín dụng không ngừng được hoàn thiện theo hướng vừa thông thoáng, thuận lợi, đơn giản cho khách hàng vay, vừa đảm bảo vốn vay cho ngân hàng. Việc mở rộng diện cho vay không phải thế chấp, cho vay thế chấp bằng tài sản hình thành trong tương lai ... đã tạo ra một hành lang pháp lý đồng bộ, tạo điều kiện để các chi nhánh mở rộng cho vay đến các đối tượng khách hàng.

Để giảm thiểu rủi ro không thu được nợ trong trường hợp khách hàng không trả được nợ và thực hiện qui định chung của NHNN, NH No&PTNT thực hiện chính sách cho vay có bảo đảm bằng tài sản. Hiện nay, các chi nhánh NH No&PTNT thực hiện các biện pháp đảm bảo tiền vay bằng tài sản theo Quyết định số 1300/QĐ-HĐQT-TD ngày 03/12/2007 của Hội đồng quản trị NH No&PTNT

Việt Nam. Quyết định 1300/QĐ-HĐQT-TDHo qui định phù hợp với Nghị định 163/2006/NĐ-CP của CP về giao dịch bảo đảm.

Quyết định 1300/QĐ-HĐQT-TDHo cũng cho phép thực hiện cho vay không có bảo đảm bằng tài sản. Theo qui định này, các chi nhánh NH No&PTNT khu vực Tây Nguyên thực hiện chính sách cho vay vốn không có bảo đảm bằng tài sản theo hai nhóm:

Nhóm thứ nhất, khách hàng truyền thống, có uy tín thỏa mãn các điều kiện Sử dụng vốn vay có hiệu quả và trả nợ gốc, lãi vốn vay đầy đủ trong quan hệ vay vốn với NH No&PTNT hoặc các TCTD khác; Có khả năng tài chính để thực hiện nghĩa vụ trả nợ; Được xếp hạng tín nhiệm theo tiêu chí phân loại khách hàng của Tổng Giám đốc NH No&PTNT Việt Nam.

Theo quy định hiện hành (Văn bản số 1406/NHNo-TD ngày 23/5/2007 của Tổng Giám đốc NH No&PTNT Việt Nam) thì khách hàng xếp loại A được các chi nhánh NH No&PTNT xem xét cho vay không có bảo đảm bằng tài sản, xếp loại B được xem xét cho vay không có đảm bảo bằng tài sản tối đa đến 50% số tiền vay.

Nhóm thứ hai, thực hiện cho vay không có bảo đảm bằng tài sản theo chính sách tín dụng ngân hàng phục vụ phát triển nông nghiệp và nông thôn của Nhà nước đối với hợp tác xã, hộ nông dân, chủ trang trại. Theo đó, mức vay vốn đối với hộ nông dân không phải áp dụng bảo đảm tiền vay hiện nay là 30 triệu đồng; đối với khách hàng là hợp tác xã làm dịch vụ cung ứng vật tư, cây, con giống là 100 triệu đồng; hợp tác xã sản xuất hàng xuất khẩu, làm nghề truyền thống là 500 triệu đồng.

Ngoài ra, thành viên của các tổ chức: Hội Nông dân Việt Nam, Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam, Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh, Hội Cựu Chiến binh Việt Nam, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, được các chi nhánh NH No&PTNT trong khu vực vay vốn tín chấp dưới sự bảo lãnh của các tổ chức này.

Về chính sách lãi suất tín dụng: Để tạo mối quan hệ bền vững đối với khách hàng, chính sách lãi suất của NH No&PTNT Việt Nam theo đuổi bốn mục tiêu giảm dần mức lãi suất cho vay; cho vay ưu đãi lãi suất thấp đối với khách hàng

chiến lược, khách hàng truyền thống; miễn, giảm lãi suất cho khách hàng gặp khó khăn theo chính sách của NH No&PTNT đề ra; giảm lãi suất cho vay theo chính sách của Nhà nước.

Cũng như các NHTM khác, lợi nhuận là một trong những mục tiêu của chính sách tín dụng của NH No&PTNT. Đặc thù của cho vay khu vực nông thôn là các món vay nhỏ lẻ, địa bàn cho vay rộng, rủi ro cao, nên chi phí cho vay cao. Bởi vậy, mục tiêu của các chi nhánh NH No&PTNT là bảo đảm lợi nhuận hợp lý để cân đối lợi ích của ngân hàng và khách hàng.

Trên cơ sở phân đấu huy động các nguồn vốn lãi suất thấp, tranh thủ các nguồn vốn tài trợ các dự án của các tổ chức tài chính-tín dụng quốc tế ủy thác cho NH No&PTNT Việt Nam cho vay vốn tín dụng phát triển của Nhà nước để có lãi suất bình quân đầu vào thấp. Đồng thời, tiết giảm chi phí quản lý, để qua đó giảm lãi suất cho vay đối với khách hàng.

Quy trình nghiệp vụ cấp tín dụng hiện tại được quy định rõ ràng: Thể hiện ở việc quy định vai trò, nhiệm vụ của các trưởng, phó Phòng, Ban ở tất cả các cấp trong hệ thống ngân hàng. Đồng thời mức phán quyết cho vay đối với mỗi cấp chi nhánh được quy định chi tiết, rõ ràng, phù hợp với khả năng của các chi nhánh.

Về mức dư nợ cho vay tối đa đối với 01 khách hàng, theo QĐ 72/QĐ-HĐQT là: Tổng dư nợ cho vay một khách hàng không vượt quá 15% vốn tự có của NHNo&PTNT Việt Nam, trừ trường hợp đối với những khoản cho vay từ nguồn vốn ủy thác đầu tư của Chính phủ, của tổ chức và cá nhân. Trường hợp nhu cầu vay vốn vượt 15% vốn tự có của NH No&PTNT Việt Nam hoặc khách hàng có nhu cầu huy động vốn từ nhiều nguồn thì NH No&PTNT nơi cho vay thực hiện cho vay hợp vốn.<sup>6</sup>

Về phân cấp phán quyết tín dụng: Quyền phán quyết cho vay của NH No&PTNT Việt Nam đối với các cấp Giám đốc ngân hàng cơ sở được mở rộng Năm 1995 quyền phán quyết cho vay tối đa của Giám đốc chi nhánh cấp 1 đối với khách hàng hộ sản xuất là 500 triệu đồng, đối với doanh nghiệp là 20 tỷ đồng; đến năm 2007, quyền phán quyết đối với hộ sản xuất là 15 tỷ đồng, đối với doanh

nghiệp là 150 tỷ đồng. Tương tự, đối với Giám đốc chi nhánh cấp 2, các con số tương ứng tăng từ 100 triệu đồng và 1 tỷ đồng năm 1995, lên 5 tỷ đồng và 75 tỷ đồng năm 2007. Năm 2008, quyền phán quyết của các chi nhánh trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam có giảm đi 50% nhằm thực thi tốt việc điều hành chính sách tiền tệ của NHNN trong mục tiêu ổn định kinh tế vĩ mô, thắt chặt tín dụng, kiềm chế lạm phát, tuy nhiên, NH No&PTNT Việt Nam vẫn linh hoạt trong xử lý điều hành nhằm đảm bảo kích thích tăng trưởng, đưa vốn về nông nghiệp nông thôn, thể hiện qua các đợt hỗ trợ mua lương thực, gạo tạm trữ, cà phê theo chỉ đạo của Chính phủ

Các cơ chế chính sách tín dụng của khách hàng đã được ban hành theo đúng quy định của các văn bản nhà nước phù hợp dần với thông lệ hoạt động tín dụng trong khu vực cũng như trên thế giới: Các cơ chế, chính sách của NH No&PTNT Việt Nam ra đời đã thể hiện các chủ trương, định hướng phát triển chi phối hoạt động tín dụng với mục tiêu sử dụng hiệu quả nguồn vốn để đáp ứng các nhu cầu hợp lý của khách hàng phù hợp quy định của pháp luật và trong phạm vi cho phép của NHNN Việt Nam.

Tuy nhiên, cơ chế chính sách tín dụng còn nhiều bất cập

Thứ nhất: Quy trình thủ tục tín dụng còn phức tạp

Mặc dù các quy trình, thủ tục cho vay của NH No&PTNT Việt Nam đã được đơn giản hóa rất nhiều song so với các ngân hàng khác, nhất là các ngân hàng cổ phần quy trình này vẫn phức tạp dẫn đến kéo dài thời gian xem xét và quyết định cho vay. Hệ thống văn bản pháp lý tín dụng còn rời rạc, chưa tập trung. Chưa có quy trình tín dụng cụ thể.


Thứ hai: Ngân hàng chưa có chính sách cho vay với từng đối tượng khách hàng

Chính sách khách hàng của Ngân hàng chưa rõ, chưa sát. Quy định về xếp loại khách hàng, quy định về cho vay chưa cụ thể theo từng phân khúc thị trường mà chỉ có một quy định duy nhất cho mọi đối tượng khách hàng. Các tổng công ty thường vay vốn để triển khai các dự án có quy mô lớn đòi hỏi có quy trình xem xét đánh giá, thẩm định chặt chẽ. Ngược lại với các hộ gia đình có món vay nhỏ, quy trình không nhất thiết quá phức tạp. Tuy vậy, NH NNo&PTNT Việt Nam hiện

nay chưa có quy trình cho vay riêng áp dụng cho mỗi loại đối tượng khác nhau. Do đó quá trình triển khai thực hiện gặp nhiều khó khăn, không tạo thuận lợi cho khách hàng.

Thứ ba: Quy trình quản lý tín dụng chưa chặt chẽ

NH NN&PTNT Việt Nam hiện nay chưa xác định được giới hạn đầu tư tín dụng theo từng nhóm đối tượng khách hàng, từng ngành kinh tế. Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ chưa hoàn thiện, chưa xây dựng chính sách quản lý rủi ro tín dụng. Đồng thời, ngân hàng chưa có phân tích ngành trong đầu tư tín dụng. Hệ thống phân loại khách hàng chưa thực sự phù hợp. Các tiêu chí phân loại khách hàng chưa cụ thể, rõ ràng. Công tác nghiên cứu, phân tích khách hàng, xây dựng định hướng, mục tiêu đầu tư theo từng đối tượng khách hàng chưa được chú ý đúng mức. Công tác thông tin báo cáo chưa tốt, chưa có số liệu chính xác, đầy đủ, kịp thời cho Ban lãnh đạo để xử lý, điều hành công tác tín dụng.

 Tỷ lệ nợ xấu

Với chính sách và quy trình quản lý tín dụng nêu trên đã hạn chế rủi ro tín dụng. Chất lượng các khoản cho vay của NH NN&PTNT Việt Nam không ngừng được cải thiện do tỷ lệ nợ xấu được kiểm soát và có xu hướng giảm dần qua các năm. NH NN&PTNT Việt Nam đã giải quyết dứt điểm nợ tồn đọng góp phần làm sạch bảng cân đối tài chính. Ngân hàng cũng đã giải quyết dứt điểm nợ không sinh lời liên quan đến các khoản vay theo chỉ định và thực hiện chính sách của Chính phủ. Ngân hàng thực hiện phân loại nợ theo đúng quy định của NHNN, đưa ra các giải pháp nhằm xử lý nợ xấu phát sinh, cải thiện chất lượng tài sản của Ngân hàng Tăng khả năng sinh lời thông qua việc tối ưu hóa cơ cấu tài sản và công cụ nợ, áp dụng hệ thống lãi suất và chi phí dịch vụ phù hợp đảm bảo bù đắp rủi ro và chi phí hoạt động và có tích lũy.

Tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh từ 5,1% năm 2004 xuống 2,3% năm 2005 thấp hơn so với kế hoạch về tỷ lệ nợ xấu của hội đồng quản trị ngân hàng đặt ra trong năm này là 4%. Tỷ lệ nợ xấu tiếp tục giảm xuống chỉ còn 1,9% vào năm 2006. Tỷ lệ nợ xấu 1,9% được duy trì trong năm 2007. Năm 2010, tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng



NNo&PTNT là 3,7% nhỏ hơn 4% so với kế hoạch. Tỷ lệ nợ xấu của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam giai đoạn 2005 -2010 được minh họa thông qua bảng 2.6

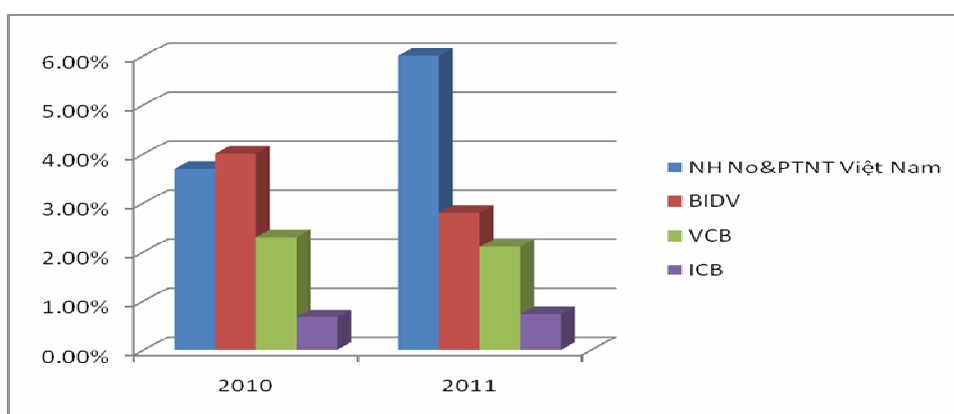
**Bảng 2.6 Tỷ lệ nợ xấu của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2005-2010**

*Đơn vị: tỷ đồng, %*

| Chỉ tiêu                | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Nợ xấu/Nợ quá hạn       | 3.689 | 3.503 | 4.589 | 7.699 | 9.266 | -    |
| Tỷ lệ nợ xấu/tổng dư nợ | 2,3%  | 1,9%  | 1,9%  | 2,7%  | 2,6%  | 3,7% |

*Nguồn: Ngân hàng No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39,60]*

Tỷ lệ nợ xấu của NH No&PTNT Việt Nam trong những năm gần đây thường xuyên ở mức dưới 3%, thấp xa so với mức giới hạn có thể cho phép theo thông lệ quốc tế cũng như ở Việt Nam là 5%. Bước vào năm 2011, do tác động bất lợi từ môi trường kinh tế, các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, khả năng trả các khoản nợ vay Ngân hàng giảm. Điều này làm cho tỷ lệ nợ xấu của các NHTM đều gia tăng. Tỷ lệ nợ xấu của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần năm 2010 và 2011 được minh họa thông qua biểu đồ 2.15



**Biểu đồ 2.15: Tỷ lệ nợ xấu của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần năm 2010 và 2011**

*Đơn vị: %*

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ nguồn tài liệu của NHNN, NHNo&PTNT, VietinBank, VietComBank và BIDV [26]; [27]; [28]; [39]; [44]; [45]; [46]; [47]*

Tỷ lệ nợ xấu của NH No&PTNT Việt Nam tăng đột biến từ 3,7% năm 2010 lên 6% vào năm 2010 trong khi đó các NHTM khác trong khối NHTM NN hoặc mới cổ phần đều kiểm soát được tỷ lệ nợ xấu ở mức dưới 3%. Thực trạng trên do tác động của cả nguyên nhân chủ quan và nguyên nhân khách quan. Một mặt, chính sách quản lý tín dụng của NH No&PTNT Việt Nam trong điều kiện mới chưa thực sự chặt chẽ. Mặt khác, trong bối cảnh khó khăn trên của nền kinh tế khi hầu hết các NHTM đều thắt chặt hoặc kiểm soát chặt chẽ các khoản cho vay để hạn chế nợ xấu. Tuy nhiên, với vai trò là lực lượng chủ đạo để thực hiện chính sách “tam nông” của Đảng và Nhà nước, thực hiện vai trò chủ lực trên thị trường tài chính nông thôn, NH No&PTNT Việt Nam vẫn tiếp tục cấp các khoản tín dụng cho nông dân trong lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn. Năm 2011, tốc độ tăng trưởng tín dụng của Ngân hàng này tương đối cao trên 28%, nhưng chủ yếu là tăng trưởng tín dụng ở khu vực nông thôn.

Mặc dù, tỷ lệ nợ xấu của NH No&PTNT Việt Nam tương đối cao nhưng đây mới là những khoản nợ xấu được hạch toán trong các báo cáo gửi NHNN. Thực tế, để làm sạch bảng cân đối kế toán, rất nhiều khoản nợ xấu của ngân hàng này đã được ngân hàng đưa ngân hàng theo dõi ngoài bảng cân đối kế toán như:.. Như vậy, tỷ lệ nợ xấu thực tế của ngân hàng này cao hơn mức 6%. Tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng này hiện tại là 6,67% chủ yếu là nợ xấu ở lĩnh vực bất động sản. Tỷ lệ nợ xấu cao tại NH No&PTNT ngoài những nguyên nhân đã phân tích còn có nguyên nhân khác đó là chất lượng và đạo đức của cán bộ tín dụng. Một số cán bộ đã từng công tác tại NH No&PTNT Việt Nam bị khởi tố trước pháp luật vì sự suy thoái đạo đức của mình như: nguyên giám đốc ngân hàng No&PTNT Củ Chi T.P Hồ Chí Minh lập hồ sơ tín dụng giả để rút tiền khỏi ngân hàng gây hậu quả nghiêm trọng. Nguyên giám đốc chi nhánh NH No&PTNT chi nhánh Tuy Phước tỉnh Bình Định đã có hành vi buôn lũng quản lý trong hoạt động tín dụng tại Ngân hàng, làm sai quy định, thiếu kiểm tra, kiểm soát hồ sơ, chứng từ cho vay... tạo sơ hở giả cho người ngoài lợi dụng chiếm đoạt tiền của NH No&PTNT Tuy Phước gần 20 tỉ đồng...

#### Trích lập và sử dụng quỹ dự phòng

Chi phí dự phòng các năm 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 của NH No&PTNT Việt Nam lần lượt là: 6,588 tỷ, 7,462 tỷ, 4,759 tỷ, 7,209 tỷ và hơn 8 tỷ đồng tương ứng với tỷ lệ trích lập dự phòng hàng năm là: 2,7%, 2,6%, 1,35%, 1,74% và 2%. Như vậy, có thể thấy, mặc dù chi phí dự phòng của Ngân hàng có tăng qua các năm nhưng tỷ lệ dự phòng/tổng dư nợ có xu hướng giảm hạn chế khả năng tự bù đắp những tổn thất mất vốn trong rủi ro tín dụng của Ngân hàng.

*Việc sử dụng dự phòng quỹ dự phòng tín dụng ở các chi nhánh trực thuộc NH No&PTNT Việt Nam như sau: các chi nhánh sử dụng quỹ dự phòng rủi ro tín dụng mỗi quý một lần để xử lý các khoản nợ thuộc các đối tượng: Các khoản nợ nhóm 5; Nợ của khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp bị giải thể, phá sản theo quy định của pháp luật; cá nhân bị chết hoặc mất tích.*

Tuy nhiên, trong công tác phân loại nợ và trích lập dự phòng ở NH No&PTNT Việt Nam còn một số hạn chế sau:

Thứ nhất là: Công tác Phân loại nợ thực hiện chưa đầy đủ

Việc phân loại nợ hiện tại NH No&PTNT Việt Nam chưa có những hướng dẫn cụ thể về phân loại theo phương pháp định tính mà mới chỉ dừng lại ở phương pháp định lượng và chưa chi tiết hoá các nhóm nợ để có giải pháp cụ thể và kịp thời trong quá trình phòng ngừa, kiểm tra, giám sát nhằm giảm thiểu mức độ rủi ro có thể xảy ra, nâng cao hiệu quả hoạt động tín dụng, tiến tới quản lý nợ có vấn đề theo tiêu chuẩn thống nhất phù hợp với các chuẩn mực và quy tắc quốc tế.

Thứ hai là: Công tác trích lập và xử lý rủi ro chưa thực sự hoàn hảo

Việc xác định dư nợ trích lập dự phòng rủi ro tại các chi nhánh chưa đầy đủ chưa theo đúng tinh thần của Quyết định 493 (vì chưa quan tâm đến các yếu tố định tính).

Các chi nhánh NH No&PTNT Việt Nam mặc dù đã có sự quan tâm sâu sát đến công tác trích lập song vẫn còn tồn tại một số chi nhánh thực hiện không chính xác, kịp thời,... gây ảnh hưởng đến công tác tổng hợp và xử lý rủi ro chung cho toàn hệ thống.

➤ Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động

Trong giai đoạn 2005 đến 2011, hầu hết các NHTM đều vi quy định về tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động của NHNN. Tỷ lệ này ở các NHTM đều cao vượt mức cho phép. Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần được minh họa thông qua bảng 2.7

**Bảng 2.7: Tỷ lệ cấp tín dụng so với nguồn vốn huy động của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2005 -2011**

*Đơn vị: %*

| Tên ngân hàng | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| NH No&PTNT    | 94   | 80   | 81   | 92   | 96   | 96   | 88   |
| BIDV          | 90   | 82   | 85   | 85   | 77   | 82   | 80   |
| VCB           | 58   | 50   | 50   | 60   | 06   | 70   | 68   |
| VietinBank    | 95   | 88   | 80   | 88   | 90   | 80   | 86   |

*Nguồn: Báo cáo thường niên của các NHTM giai đoạn 2004-2010 [28], Tính toán của tác giả từ nguồn số liệu của NH No&PTNT Việt Nam, Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Công thương và Ngân hàng Đầu tư*

Qua bảng số liệu trên có thể thấy, NH No&PTNT Việt Nam không đáp ứng được yêu cầu về tỷ lệ cấp tín dụng/tổng nguồn vốn huy động. Trong giai đoạn 2005-2010, tỷ lệ này của Ngân hàng cao hơn 80%.

➤ Khả năng thanh khoản của Ngân hàng

Trong giai đoạn vừa qua, NH No&PTNT Việt Nam luôn đảm bảo duy trì khả năng thanh khoản tốt.

NH No&PTNT Việt Nam luôn thực hiện dự trữ bắt buộc và dự trữ thanh toán theo đúng quy định.

NH No&PTNT Việt Nam đã duy trì ổn định nguồn vốn, luôn đảm bảo tỷ lệ tiền gửi khách hàng trên tổng nguồn vốn đạt trên 92% hàng năm, tỷ lệ tài sản có thanh khoản trên tổng nguồn vốn trên 10%. Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn và tín dụng luôn đạt ở mức cao, bình quân hàng năm đạt trên 25%.

Khả năng thanh khoản của Ngân hàng được phản ánh thông qua bảng 2.8

**Bảng 2.8: Khả năng thanh khoản của NH No&PTNT Việt Nam giai đoạn 2007 -2010**

*Đơn vị: tỷ đồng, %*

| <b>Chỉ tiêu</b>                    | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tiền gửi khách hàng/Tổng tiền gửi  | 95,74       | 94,86       | 92,69       | 90          |
| Tiền gửi TCTD/Tổng tiền gửi        | 4,26        | 5,14        | 7,31        | 7           |
| Tài sản thanh khoản/Tổng nguồn vốn | 10,44       | 13,16       | 10,78       | 10,5        |
| Tăng trưởng tiền gửi               | 38,84       | 31,61       | 13,25       | 2,6         |
| Tăng trưởng tín dụng               | 32,71       | 17,10       | 25,67       | 28          |

*Nguồn: Ngân hàng No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39,70]*

#### **2.2.4 Thực trạng về khả năng sinh lời của ngân hàng**

##### **✚ Doanh thu, chi phí, lợi nhuận**

Tổng thu nhập của Ngân hàng năm 2007 là 15,839 tỷ đồng, năm 2008 là 19,541 tỷ đồng, tăng 3,702 tỷ (tăng 23,4%) so với năm 2007, năm 2009 là 17,025 tỷ đồng giảm 2,516 tỷ (giảm 12,9%) so với năm 2008, năm 2010 là 21,568 tỷ đồng tăng 4,543 tỷ (tăng 26,7%) so với năm 2009. Như vậy, có sự tăng trưởng của chỉ tiêu tổng doanh thu của Ngân hàng nhưng xu hướng này là chưa ổn định. Cá biệt, trong năm 2009, tổng thu nhập của NH No&PTNT Việt Nam giảm. Tuy nhiên, thu từ lãi vẫn đang là nguồn thu chủ yếu của NH No&PTNT Việt Nam.

Cơ cấu thu nhập ở NH No&PTNT hiện nay vẫn hết sức bất cập khoảng 80% thu nhập từ hoạt động tín dụng, còn 10% là từ dịch vụ. Do đó, NH No&PTNT Việt Nam không hoàn thành chỉ tiêu tỷ lệ tổng doanh thu dịch vụ/tổng doanh thu thường theo kế hoạch đã đề ra. Năm 2005 tỷ lệ này theo kế hoạch là từ 20% -30%, thực tế tỷ lệ này chỉ đạt 6,9%. Năm 2010, tỷ lệ này theo kế hoạch là 30% -40% thực tế tỷ lệ này là 11,9%.

Bảng 2.9 phản ánh một số kết quả hoạt động kinh doanh của NH No&PTNT Việt Nam trong giai đoạn 2007 -2010.

**Bảng 2.9: Kết quả hoạt động kinh doanh của NHNo&PTNT Việt Nam  
giai đoạn 2007 – 2010**

*Đơn vị: tỷ đồng ; %*

| <b>Chỉ tiêu</b>                      | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tổng thu nhập                        | 15,839      | 19,541      | 17,025      | 21,568      |
| Thu nhập lãi ròng                    | 11,893      | 14,441      | 11,464      | 16,161      |
| Thu nhập khác                        | 3,285       | 4,008       | 4,703       | 5,407       |
| Chi phí dự phòng rủi ro              | 6,588       | 7,462       | 4,759       | 7,209       |
| Lãi / Lỗ ròng trong năm              | 1,656       | 2,124       | 1,729       | 1,481       |
| % Lợi nhuận trên tài sản (ROA)       | 0.58        | 0.58        | 0.39        | 0.27        |
| % Lợi nhuận trên vốn (ROE)           | 12.88       | 12.89       | 12.06       | 27.98       |
| % Chênh lệch lãi suất đầu vào đầu ra | 4.17        | 4.27        | 2.88        | 4.03        |
| % Thu nhập phi TD / Thu nhập ròng    | 5.27        | 7.03        | 6.96        | 8.44        |

*Nguồn: Ngân hàng No&PTNT Việt Nam (2010), chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020 [39,80]*

Thu nhập phi tín dụng chiếm tỷ trọng thấp trên thu nhập ròng, trung bình hàng năm đạt 6.9%/thu nhập ròng. Khi hiệu quả hoạt động tín dụng chưa cao, tỉ trọng thu từ dịch vụ còn chiếm một tỉ lệ thấp trong tổng thu nhập, hiệu quả hoạt động không ổn định là điều khó tránh khỏi.

Theo thói quen các NHTM NN thường không thu phí hoặc thu phí rất thấp đối với nhiều loại hình dịch vụ và sản phẩm ngân hàng. Thông lệ này nếu không sớm thay đổi được sẽ gây khó khăn cho NH No&PTNT Việt Nam trong quá trình hội nhập.

Nghiệp vụ tín dụng là nghiệp vụ của những ngân hàng truyền thống. Thực tế thu nhập của các NHTM ở Việt Nam chủ yếu là từ nghiệp vụ này

Tuy nhiên, trên thế giới xu hướng hoạt động của các NHTM hiện đại là chủ yếu cung cấp các dịch vụ phi tín dụng và thu nhập phi tín dụng (thu nhập từ phí) của các dịch vụ này là chủ yếu. Hiện tại, một số chi nhánh ngân hàng nước ngoài ở

nước ta đã có tỷ trọng thu nhập từ các dịch vụ khá cao và đã có một ngân hàng đạt trên 30% tổng thu nhập.

Theo số liệu trong bảng 2.9, mức lãi ròng của Ngân hàng qua các năm như sau: năm 2007 mức lãi ròng là 1,656 tỷ, năm 2008, mức lãi ròng là: 2,124 tỷ tăng 468 tỷ đồng (tăng 28,26%), mức lãi ròng năm 2009 là 1,729 tỷ giảm 395 tỷ (giảm 18,6%) so với năm 2008, năm 2010 mức lãi ròng là 1,481 tỷ đồng, giảm 248 tỷ đồng (giảm 14,3%) so với năm 2009. Lợi nhuận của NH No&PTNT Việt Nam có xu hướng giảm do mức chênh lệch lãi suất bình quân đầu ra so với lãi suất bình quân đầu vào giảm rõ rệt. Hiện tượng này xuất phát từ hai nguyên nhân: thứ nhất các ngân hàng trong nước chủ yếu sử dụng công cụ lãi suất để cạnh tranh giành giật khách hàng dẫn đến lãi suất huy động thì tăng để huy động thêm vốn, đồng thời để giải ngân nguồn vốn này dễ dàng các ngân hàng phải cho vay với lãi suất cho vay thấp hơn các ngân hàng khác. Thứ hai: thị phần tín dụng của ngân hàng NNo&PTNT chủ yếu là các doanh nghiệp trong nước, trong khi lợi nhuận bình quân của khu vực này đang rất thấp do hiệu quả hoạt động không cao. Thực trạng này cũng tạo nên áp lực buộc các ngân hàng phải giảm lãi suất cho vay để phù hợp với sức chịu đựng của các doanh nghiệp và ty suất lợi tức chung của nền kinh tế.

Mặt khác, chi phí dự phòng rủi ro được Ngân hàng trích lập gia tăng qua các năm cũng là một nguyên nhân làm giảm lợi nhuận của Ngân hàng. Trong năm 2011 để góp phần xử lý tỷ lệ nợ xấu cao, Ngân hàng đã trích lập dự phòng rủi ro lớn làm lợi nhuận trong năm này tiếp tục giảm mạnh. Tuy nhiên, có thể nhận thấy mức lợi nhuận trên vẫn đảm bảo được mục tiêu sinh lời của chủ sở hữu (đây là một Ngân hàng thuộc sở hữu của Nhà nước), cân bằng được lợi ích của Ngân hàng với lợi ích của khách hàng. Bên cạnh đó, tính sinh lời giảm nhưng ngân hàng vẫn đảm bảo được mức độ an toàn trong hoạt động. Vì chi phí dự phòng rủi ro chính là một tấm đệm để xử lý các rủi ro của Ngân hàng.

#### ROA, ROE

Theo số liệu trong bảng 2.9, tỷ lệ ROA của NH No&PTNT Việt Nam năm 2007 là 0,58%, năm 2008 là 0,58%, năm 2009 giảm xuống còn 0,39%, sang năm

2010, tỷ lệ này tiếp tục giảm xuống chỉ còn 0,27%. Dự kiến, NH No&PTNT Việt Nam duy trì được tỷ lệ sinh lời trên trong năm 2011. Như vậy hiệu quả sử dụng tài sản của Ngân hàng đang giảm xuống. Tỷ lệ ROA của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần năm giai đoạn 2009 -2011 được phản ánh thông qua bảng 2.10

**Bảng 2.10: Tỷ lệ sinh lời/tổng tài sản ROA của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010**

*Đơn vị: %*

| <b>Tên ngân hàng</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b>     |
|----------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Ngân hàng NNo&PTNT   | 0,39%       | 0,27%       | 0,27% (dự kiến) |
| BIDV                 | 0,8%        | 0,8%        | 0,8%            |
| VietinBank           | 1,29%       | 1,34%       | 1,96%           |
| VCB                  | 1,22%       | 1,22%       | 1,3%            |

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, báo cáo thường niên của các NHTM [28], Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Báo cáo thường niên năm 2011[46], Ngân hàng Công thương Việt Nam, báo cáo thường niên năm 2011[47];*

Nhìn vào bảng 2.10 có thể thấy, hiệu quả sinh lời/tổng tài sản của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam thấp nhất trong số các NHTM thuộc khối NHTM NN hoặc mới cổ phần.

Điều này được lý giải do mức lợi nhuận của NH No&PTNT Việt Nam thấp hơn các ngân hàng khác, trong khi đó quy mô tài sản của Ngân hàng này lớn hơn quy mô tài sản của các ngân hàng khác.

Cũng theo số liệu trong bảng 2.9 tỷ lệ sinh lời/ vốn chủ sở hữu ROE của NH No&PTNT Việt Nam tương đối ổn định qua các năm từ 2007 đến năm 2009. Năm 2007, tỷ lệ ROE là 12,88%, tỷ lệ ROE năm 2008 là 12,89%, tỷ lệ ROE năm 2009 là 12,06%. Sang năm 2010 tỷ lệ ROE tăng mạnh đạt 27,98%. Tỷ lệ ROE dự kiến trong năm 2011 là 23,04%

Tỷ lệ ROE của một số NHTM trong khối NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2011 được minh họa thông qua bảng 2.11 và biểu đồ 2.16

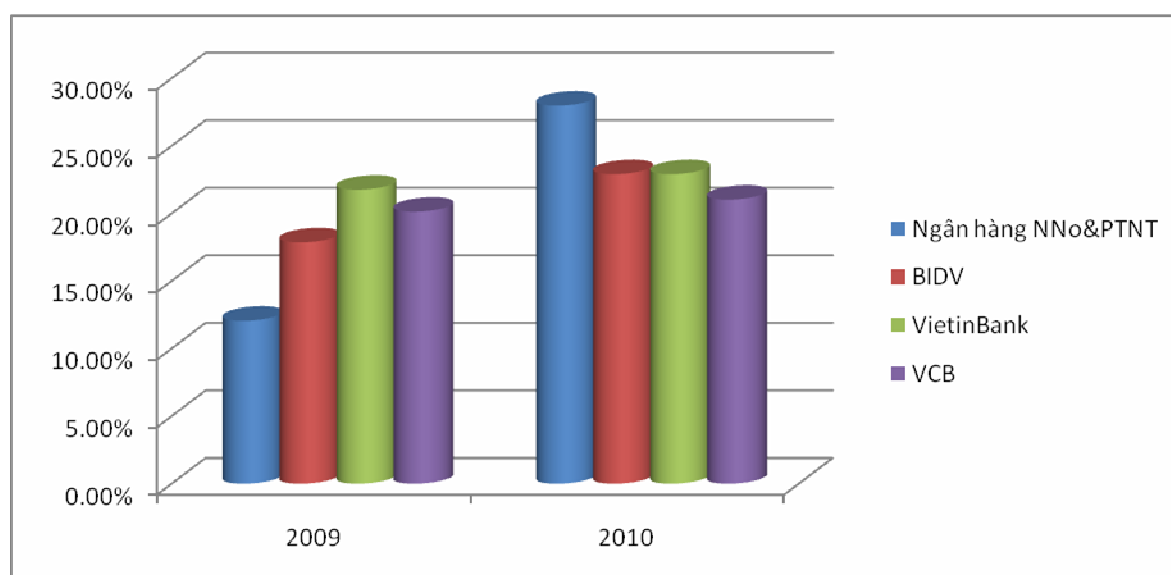


**Bảng 2.11: Tỷ lệ sinh lời/vốn chủ sở hữu ROE của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010**

*Đơn vị: %*

| Tên ngân hàng      | 2009   | 2010   | 2011            |
|--------------------|--------|--------|-----------------|
| Ngân hàng NNo&PTNT | 12,06% | 27,98% | 23,04 (dự kiến) |
| BIDV               | 17,86% | 22,91% | 22,91%          |
| VietinBank         | 21,76% | 22,91% | 25,4%           |
| VCB                | 20,13  | 21,02% | 17,5%           |

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, báo cáo thường niên của các NHTM [28]*



**Biểu đồ 2.16: Tỷ lệ sinh lời/vốn chủ sở hữu ROE của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần giai đoạn 2009 -2010**

*Đơn vị: %*

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, báo cáo thường niên của các NHTM [28]*

Ngoại trừ năm 2010, mức sinh lời của NH No&PTNT thấp hơn so với các NHTM khác trong khối NHTM NN. Đó là do đặc thù hoạt động của NH No&PTNT, để huy động vốn cho vay ngân hàng phải tăng lãi suất huy động vốn nhưng không được tăng lãi suất cho vay đối với các hộ nông dân nên mức sinh lời của ngân hàng này thường thấp hơn so với các ngân hàng khác.

Thực tế này làm suy yếu năng lực cạnh tranh của NH No&PTNT không chỉ so với các NHTM khác trong khối NHTM NN mà còn so với các ngân hàng khác trong khu vực và thế giới.

Mức sinh lời thấp của NH No&PTNT không cao là do các nguyên nhân sau đây:

- Vốn tự có của ngân hàng quá nhỏ nên làm giảm khả năng tăng lợi nhuận. Bởi theo nguyên tắc đòn bẩy tài chính: vốn tự có càng nhỏ sẽ làm chi phí/tổng tài sản nợ bình quân tăng, với giả định doanh thu không thay đổi thì thu nhập/doanh thu bình quân càng giảm.

- Tỷ lệ tài sản có không sinh lời/tổng tài sản có quá cao nên giảm thu nhập của ngân hàng.

- Mức độ áp dụng công nghệ tiên tiến còn hạn chế, tỷ lệ giao dịch tự động còn thấp nên năng suất lao động thấp nên làm tăng chi phí đầu vào và từ đó giảm lợi nhuận. Hiện nay tỷ lệ chi phí nghiệp vụ trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam rất cao, bình quân là 7%, trong khi đó ở Malaysia là 2.2%, ở các nước công nghiệp phát triển là 1-1.5%.

#### Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên NIM

Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên NIM của một số NHTM NN hoặc mới cổ phần năm 2009 và 2010 được phản ánh thông qua bảng 2.12

**Bảng 2.12 Tỷ lệ NIM của một số NHTM giai đoạn 2009 -2010**

*Đơn vị: %*

| <b>Tên ngân hàng</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|----------------------|-------------|-------------|
| Ngân hàng NNo&PTNT   | 2,18%       | 2,18%       |
| BIDV                 | 2,65%       | 2,65%       |
| VietinBank           | 3,09%       | 3,13%       |
| VCB                  | 3,07%       | 3,07%       |

*Nguồn: Ngân hàng Nhà nước, báo cáo thường niên của các NHTM [28]*

Như vậy, tỷ lệ NIM của NH No&PTNT Việt Nam thấp nhất trong số các NHTM thuộc khối NHTM NN hoặc mới cổ phần. Điều này đã được giải thích ở các phần trên.

Nói tóm lại trong giai đoạn vừa qua, NH No&PTNT Việt Nam đã có những bước phát triển tương đối ổn định và vững chắc về quy mô, tốc độ tăng trưởng, cơ cấu và thị phần của nguồn vốn và tài sản. Ngân hàng đã có độ tiếp cận tương đối tốt đối với nhóm khách hàng mục tiêu là cá nhân và hộ nông dân ở khu vực nông nghiệp, nông thôn. Tính sinh lời của Ngân hàng đáp ứng được yêu cầu của các chủ sở hữu Ngân hàng và tính an toàn được đảm bảo.

### **2.3 Đánh giá thực trạng các nhân tố tác động đến khả năng phát triển bền vững của NH No&PTNT Việt Nam**

*Thực trạng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, danh mục sản phẩm dịch vụ và công nghệ ngân hàng có tác động mạnh đến các kết quả phát triển theo hướng bền vững mà NH No&PTNT Việt Nam. Đánh giá những kết quả đã đạt được, những hạn chế của các nhân tố trên cũng như nguyên nhân của các hạn chế là cần thiết. Đây là những tiền đề quan trọng để tác giả xây dựng hệ thống các giải pháp trong chương 3 nhằm phát triển bền vững NH No&PTNT Việt Nam*

#### **2.3.1. Những kết quả đạt được**

##### **2.3.1.1 Chất lượng nguồn nhân lực từng bước được nâng cao, chính sách nhân sự được cải tiến**

NH No&PTNT Việt Nam được coi là ngân hàng lớn nhất Việt nam với số lượng cán bộ công nhân viên lớn nhất trong cả nước, tính đến 31/12/2010 NH No&PTNT Việt Nam có trên 37.000 cán bộ viên chức trong đó trên 70% cán bộ có trình độ từ đại học trở lên. Lực lượng lao động dồi dào với chất lượng ngày càng được nâng cao, trình độ nghiệp vụ ngày càng chuyên sâu, phong cách làm việc không ngừng được đổi mới đây được coi là lợi thế và cũng là thách thức của NHNo&PTNT Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.

Tính đến 31/12/2009, Agribank có tổng số 35.135 cán bộ, viên chức, trong đó: lực lượng cán bộ có bằng tiến sỹ là 46 người chiếm 0,13% tổng nguồn nhân lực thạc sỹ là 562 người chiếm 1,6% tổng nguồn nhân lực. Số người có trình độ đại học là: 23.802 người chiếm tỷ trọng 67,74%, số người có trình độ cao đẳng, trung cấp 1.598 người chiếm tỷ trọng 4,55%. Tuy nhiên, so với các NHTMNN khác, tỷ trọng

nguồn nhân lực có trình độ cao của NH No&PTNT thấp nhất. Sự mất cân đối về cơ cấu lao động làm năng suất lao động của NH No&PTNT thấp hơn các ngân hàng khác đồng thời cũng đặt ra yêu cầu phải đào tạo lại đội ngũ nhân lực ở trình độ trung cấp và sơ cấp để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

Giai đoạn 2001 -2010, công tác đào tạo và quản trị nguồn nhân lực đã được chú trọng. Đặc biệt, trong những năm gần đây, NH No&PTNT Việt Nam đã bước đầu đưa công tác đào tạo thành một trong những trọng tâm phát triển của ngân hàng. Chính sách nhân sự của NH No&PTNT Việt Nam đã đạt được những thành công sau:

Thứ nhất là mở rộng quy mô đào tạo: Hướng đến PTBV, NH NNo&PTNT Việt Nam luôn chú trọng xây dựng phát triển nguồn nhân lực mạnh cả về chất lượng và số lượng.

Hoạt động đào tạo được tổ chức rộng rãi cả ở cấp trung ương và tại các chi nhánh. Với trường đào tạo cán bộ tại Hà Nội và 12 cơ sở đào tạo tại khu vực, mỗi năm hàng trăm ngàn lượt cán bộ ngân hàng được tham gia các khóa đào tạo. Số lượng cán bộ được đào tạo ngày một tăng lên, cả cán bộ quản lý lẫn các bộ tác nghiệp, từ 66.747 cán bộ năm 2003 lên đến 142.653 lượt người vào năm 2009 tuyển trên 2.000 cán bộ trẻ, được đào tạo căn bản, có trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và tin học

Thứ hai là sự đa dạng hóa các hình thức đào tạo: tự đào tạo thông qua đội ngũ giảng viên kiêm chức, thuê nguồn giảng viên bên ngoài, cử đi học tập trung tại các cơ sở đào tạo, các trường đại học, đào tạo trực tuyến, cử tham gia các khóa đào tạo tại nước ngoài, tổ chức các đoàn thăm quan, khảo sát tại các ngân hàng trong vực và trên thế giới...

Riêng năm 2009, ngân hàng đã triển khai đào tạo trực tuyến (chương trình đào tạo IPCAS) cho 31.726 cán bộ kết hợp gửi đĩa chương trình cho chi nhánh tự tổ chức truy cập mạng đào tạo,. Thông qua hình thức đào tạo này, chất lượng đào tạo được nâng cao, tiết kiệm được chi phí và thời gian đào tạo.

Hiện tại, NH No&PTNT Việt Nam đã đào tạo được đội ngũ giám viên kiêm chức lên tới 385 người. Các chương trình đào tạo cũng được thực hiện từ nhiều nguồn vốn khác nhau trong đó nhiều chương trình đào tạo được triển khai bằng nguồn vốn của các tổ chức quốc tế như: WB, ADB, AFD,...tài trợ.

Thứ ba là sự đa dạng hóa các nội dung đào tạo: hoạt động đào tạo được triển khai ở tất cả các mặt nghiệp vụ từ các nghiệp vụ truyền thống như kế toán, tín dụng ngân quỹ,...đến các nghiệp vụ mới, hiện đại như: thanh toán quốc tế, kinh doanh ngoại tệ, thanh toán biên mậu, thẻ. Ngoài ra, ngân hàng còn chú trọng đào tạo các kỹ năng như quản trị ngân hàng, tin học, ngoại ngữ.. NH No&PTNT Việt Nam đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ chuyên gia đầu ngành về tất cả các lĩnh vực hoạt động kinh doanh với 12 chuyên đề đào tạo, mỗi chuyên đề khoảng 20 cán bộ trong đó gửi đi đào tạo nước ngoài được trên 30 cán bộ.

Thứ tư là: Ngân hàng đã bước đầu quan tâm công tác quản trị nguồn nhân lực. NH No&PTTN Việt Nam đã xây dựng được một số văn bản chỉ đạo về lao động tiền lương trong hệ thống cùng với các quy trình về nhân sự nội bộ làm cơ sở cho việc quản lý cán bộ. (Quyết định số 1556/QĐ- HĐQT-LĐTL, quy định về trả lương trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam, quyết định số 20/QĐ- HĐQT-LĐTL về quy chế cán bộ viên chức trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam..). Đồng thời, Ngân hàng cũng ban hành các văn bản về quy chế bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật làm cơ sở pháp lý nội bộ trong việc điều chỉnh công tác cán bộ trong toàn hệ thống. (Quyết định số 646/QĐ- HĐQT-LĐTL quy định về công quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam, Quyết định số 375/QĐ- HĐQT-KTKT quy định về công tác kỷ luật cán bộ và một loạt các văn bản quy định khác có liên quan...).

Nhằm nâng cao hiệu quả lao động, NH No&PTNT Việt Nam đã thực hiện quy trình đánh giá kết quả công việc thông qua kết hợp việc xếp hạng do cán bộ tự đánh giá và đánh giá của người quản lý trực tiếp. Trên cơ sở đó đưa ra những nhận xét về những khác biệt trong đánh giá.

NH No&PTNT đã bước đầu chuẩn hóa công tác tuyển dụng cán bộ. Nếu trước đây, cán bộ vào làm việc tại NH No&PTNT Việt Nam chủ yếu dựa trên mối quan hệ, thì nay bắt buộc phải qua thi tuyển. Kể từ năm 2007, trung bình mỗi năm NH No&PTNT Việt Nam tuyển dụng thêm gần 3.000 cán bộ mới. Các cán bộ được tuyển dụng qua thi tuyển đều là những cán bộ trẻ, năng động, tinh thông về nghiệp vụ, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, ngoại ngữ và vi tính thành thạo.

### 2.3.1.2 Năng lực quản trị được cải thiện hướng đến những chuẩn mực quốc tế

Để góp phần đưa hoạt động của toàn hệ thống phát triển ổn định, NH No&PTNT Việt Nam đã nỗ lực từng bước xây dựng, phát triển các công cụ quản trị rủi ro Ngân hàng, dần hình thành một hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập. NH No&PTNT đã thành lập Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro (năm 2001) và chủ động xây dựng các công cụ quản lý rủi ro, gồm: hệ thống xếp hạng tín dụng và Ủy ban quản lý rủi ro (năm 2009). Tuy nhiên, các nghiệp vụ quản trị rủi ro chủ yếu vẫn thực hiện phân tán tại các Phòng, Ban, Trung tâm tại Trụ sở chính mà chưa được quản lý tập trung trong toàn hệ thống.

Về công tác quản trị rủi ro, ngân hàng đã đạt được những thành tựu sau:

Thứ nhất: ngân hàng đã từng bước xây dựng được hệ thống nghiệp vụ quản trị rủi ro, đặc biệt trong công tác quản trị rủi ro tín dụng.

Cùng với việc ban hành các quy chế, quy trình nghiệp vụ tín dụng, giao dịch đảm bảo, quy định mức phán quyết cho vay đối với từng chi nhánh, ngân hàng đã xây dựng và từng bước đưa vào vận hành các công cụ đo lường, giám sát rủi ro tín dụng như: phân loại nợ tự theo định lượng trên IPCAS, chấm điểm và xếp hạng khách hàng, tiến hành triển khai dự án phân tích ngành. Việc triển khai dự án này là công cụ hỗ trợ việc đo lường rủi ro tín dụng đối với từng ngành/lĩnh vực và làm cơ sở xây dựng các giới hạn tín dụng theo ngành/lĩnh vực. Đồng thời, hoàn thành Bộ mã chuẩn ngành kinh tế đáp ứng yêu cầu quản lý của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Agribank về thống kê dư nợ theo từng lĩnh vực đầu tư, cho vay. Bộ mã ngành này đã được Agribank triển khai trên hệ thống IPCAS và phát huy hiệu quả trong quản lý điều hành hoạt động tín dụng nói riêng và phát triển kinh doanh của

toàn hệ thống nói chung, góp phần đưa tỷ lệ nợ xấu từ 2,68% năm 2008 xuống còn 2,6% vào cuối năm 2009.

Thứ hai: Mô hình tổ chức từng bước được hoàn thiện nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành và quản lý rủi ro

NH No&PTNT Việt Nam đã thành lập Ủy ban quản trị rủi ro có chức năng tham mưu, tư vấn cho Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, trong hoạt động giám sát phòng ngừa và xử lý rủi ro trong hệ thống NH No&PTNT. Ủy ban được thành lập trực thuộc Hội đồng quản trị đã giúp công tác điều hành quản trị rủi ro được độc lập và hiệu quả hơn.

### 2.3.1.3 Công nghệ thông tin của Ngân hàng từng bước được hiện đại hóa

Tiếp tục đề cao vai trò của phát triển và ứng dụng công nghệ tin học vào hoạt động, NH No&PTNT đã triển khai một loạt các chương trình ứng dụng tin học, bao gồm: hệ thống thông tin báo cáo và hệ thống giao dịch trực tiếp, hệ thống chuyển tiền tự động, truyền tin Fastnet và hệ thống quản lý nhân sự, nâng cấp kết nối giao dịch hai chiều và kết nối mạng online với KBNN Trung ương, xây dựng chương trình giao dịch trực tuyến, đồng bộ về cơ chế huy động vốn, triển khai dự án ngân hàng bán lẻ...Ngân hàng đã hoàn thành và triển khai giai đoạn 1 của dự án WB: hệ thống thanh toán và hạch toán tự động vào tài khoản khách hàng. Ngân hàng cũng sắp hoàn thành giai đoạn 2 của dự án này. Đã có 15 chi nhánh cấp 1 và 115 chi nhánh trực thuộc cấp 1 được triển khai chương trình này. Thành công của chương trình này giúp ngân hàng xây dựng được cơ sở thông tin thông qua đó có thể quản lý khách hàng trên cùng cơ sở dữ liệu chung Ngoài ra chương trình này còn tạo điều kiện cho ngân hàng cung cấp các dịch vụ ngân hàng hiện đại: ATM Phone Banking, credit card, debit card, và dịch vụ thanh toán đa biên. Đã có 27 chi nhánh được triển khai dự án ngân hàng bán lẻ Ngân hàng cũng đã triển khai chuyển tiền điện tử đến các chi nhánh cấp 1 và hơn 800 chi nhánh cấp 2, 3. Ngoài ra ngân hàng còn tổ chức triển khai mạng diện rộng (Wan) đến 43 chi nhánh cấp tỉnh, thành phố lớn, xây dựng đường truyền trực tuyến (Leased Line) cho 30 chi nhánh tỉnh, thành phố và Quận trực thuộc vận hành hệ thống WB.

NH No&PTNT Việt Nam luôn chú trọng đầu tư đổi mới và ứng dụng công nghệ ngân hàng phục vụ đắc lực cho công tác quản trị kinh doanh và phát triển mạng lưới dịch vụ ngân hàng tiên tiến. Đây là ngân hàng đầu tiên hoàn thành Dự án Hiện đại hóa hệ thống thanh toán và kế toán khách hàng (IPCAS) do Ngân hàng Thế giới tài trợ.

Với hệ thống IPCAS đã được hoàn thiện, Ngân hàng đủ năng lực cung ứng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại, với độ an toàn và chính xác cao đến mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước

Kế thừa nền tảng hệ thống Core Banking IPCAS đã hoàn thành triển khai tới tất cả chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc từ năm 2008, tháng 5/2009, NH No&PTNT đã hoàn thành chuyển đổi hệ thống IPCAS sang phiên bản mới, bổ sung 2 module mới là thông tin quản lý (MIS), Quản trị nội bộ (GA).

Ngân hàng cũng đưa vào hoạt động đầu đủ các hạng mục hai Trung tâm dữ liệu tiên tiến đồng thời tối ưu hóa hệ thống mạng WAN tại tất cả các trung tâm vùng, triển khai các dự án về an ninh thông tin để đảm bảo tính sẵn sàng của hệ thống công nghệ, đảm bảo an toàn tài sản của ngân hàng, khách hàng, phát triển sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại

Chiến lược công nghệ thông tin của NH No&PTNT Việt Nam là tiếp tục đẩy mạnh đầu tư hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, tập trung xây dựng phần mềm ứng dụng gắn với dịch vụ tiện ích của ngân hàng và trang thiết bị kỹ thuật, đi đôi với việc đào tạo cán bộ đủ năng lực để tiếp nhận kỹ thuật mới.

Chiến lược hiện đại hóa công nghệ ngân hàng được xây dựng và thực hiện trên cơ sở tự lực cao độ và vận dụng sáng tạo các chương trình hiện đại của quốc tế.

Bên cạnh đó, Ngân hàng đã hoàn thành tập trung hóa dữ liệu trên toàn quốc điều hành, giao dịch trực tuyến tại tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch, thống nhất chương trình phần mềm và quy trình giao dịch, quy trình công nghệ trên toàn hệ thống.

Ngân hàng đã hoàn thành triển khai hệ thống Core Banking tập trung tới trên 2.200 chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc, xóa bỏ tình trạng tồn tại rất



nhiều hệ thống phân tán, công nghệ lạc hậu, khó kiểm soát. Triển khai thành công hệ thống Core Banking IPCAS, thống nhất toàn hệ thống về chương trình phần mềm và quy trình công nghệ, dữ liệu toàn quốc, được xử lý tập trung, điều hành trực tuyến, thống nhất quy trình giao dịch trên toàn quốc, không phân biệt loại hình chi nhánh, địa giới hành chính.

Ngân hàng cũng đã xây dựng được hệ thống mạng WAN tới tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch trên toàn quốc, xây dựng được 2 trung tâm dữ liệu công nghệ hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế.

Đến cuối năm 2009, ngân hàng đã chính thức đưa vào vận hành đầy đủ toàn bộ hạng mục tại hai Trung tâm dữ liệu hoạt động liên tục 24 x7 phục vụ giao dịch của toàn hệ thống với hơn 2.200 chi nhánh và điểm giao dịch. Các Trung tâm dữ liệu đều được thiết kế theo tiêu chuẩn Trung tâm dữ liệu hiện đại, tiên tiến.

Hệ thống an ninh thông tin đã được nâng cấp, triển khai, đảm bảo an toàn hoạt động cho các hệ thống công nghệ, an toàn tài sản của ngân hàng và khách hàng

Bên cạnh việc phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, NH No&PTNT Việt Nam đã triển khai các giải pháp an ninh, bảo mật cho khách hàng đồng thời đáp ứng yêu cầu giao dịch mọi lúc, mọi nơi. Ngân hàng đã triển khai nhiều dự án công nghệ quan trọng về an ninh, đảm bảo các hệ thống công nghệ hoạt động ổn định và chắc chắn, bảo mật và xác thực cho hệ thống giao dịch PKI, xác thực mạnh cho các hệ thống bên ngoài OTP, tư vấn an ninh tổng thể, xác thực người dùng và thư tín điện tử, virus..

Ngân hàng đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ tin học mạnh, trẻ năng động, có trình độ, có tinh thần trách nhiệm cao đủ khả năng xây dựng và làm chủ các hệ thống công nghệ thông tin lớn và hiện đại

Trải qua 10 năm xây dựng và trưởng thành, đến nay Trung tâm Công nghệ thông tin đã xây dựng và đào tạo được đội ngũ cán bộ trình độ cao với 222 người tại 14 phòng chuyên môn đảm trách quản trị, xây dựng và phát triển tất cả các hệ thống công nghệ thông tin của NH No&PTNT Việt Nam

#### 2.3.1.4 Danh mục sản phẩm dịch vụ Ngân hàng không ngừng được đa dạng hóa

NH No&PTNT Việt Nam hoạt động kinh doanh đa năng, cung ứng từ các sản phẩm truyền thống đến các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiên tiến, tiện lợi phục vụ cho mọi đối tượng khách hàng trong và ngoài nước. Sản phẩm của Ngân hàng hết sức đa dạng, phù hợp với nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng Hiện tại, ngân hàng đang cung cấp 170 sản phẩm dịch vụ trong đó 150 sản phẩm dịch vụ cung ứng tới khách hàng và 20 sản phẩm dịch vụ cung cấp tới các tổ chức tín dụng và các định chế tài chính trên thị trường vốn. Các sản phẩm dịch vụ này được chia thành 10 nhóm: (i) Nhóm sản phẩm tiền gửi, (ii) Nhóm sản phẩm cấp tín dụng, (iii) Nhóm sản phẩm dịch vụ tài khoản và thanh toán trong nước, (iv) Nhóm sản phẩm thanh toán quốc tế, (v) Nhóm sản phẩm Treasury, (vi) Nhóm sản phẩm đầu tư, (vii) Nhóm sản phẩm thẻ, (viii) Nhóm sản phẩm ngân hàng điện tử (E-Banking), (ix) Nhóm sản phẩm dịch vụ ngân quỹ và quản lý tiền tệ, (x) Nhóm sản phẩm khác.

Qua quá trình phát triển và cùng với những nỗ lực trong hiện đại hóa hạ tầng công nghệ, đến nay ngân hàng đã cung cấp phần lớn các sản phẩm, dịch vụ của một ngân hàng hiện đại, đáp ứng nhu cầu đa dạng của các đối tượng khách hàng, từ các sản phẩm, dịch vụ truyền thống như huy động vốn, cho vay đến các dịch vụ tiện ích tiên tiến như thẻ quốc tế, mobile banking.

Dịch vụ thanh toán: với sự phát triển của hệ thống công nghệ thông tin, các dịch vụ thanh toán được phát triển đảm bảo cạnh tranh được với các ngân hàng khác, các nghiệp vụ thanh toán trong hệ thống đã được thực hiện online. Ngân hàng cũng đã cung cấp các dịch vụ có tính hệ thống như: dịch vụ gửi, rút nhiều nơi, dịch vụ quản lý dòng tiền cho khách hàng của ngân hàng thông qua việc kết nối trực tuyến với các khách hàng lớn kho bạc, thuế, bảo hiểm, dịch vụ thu hộ, chi hộ, dịch vụ nhờ thu tự động...

Dịch vụ thẻ: số lượng thẻ phát hành đến 31/12/2009 đạt 4.193.236 thẻ, chiếm 20,7% thị phần bao gồm thẻ ghi nợ nội địa (thẻ ghi nợ Success, thẻ lập nghiệp, thẻ

liên kết sinh viên - ATM), thẻ ghi nợ và thẻ tín dụng quốc tế Visa (thẻ ghi nợ visa hạng chuẩn, hạng vàng, hạng bạch kim, thẻ tín dụng visa hạng chuẩn, hạng vàng hạng bạch kim) và thẻ Master (Thẻ ghi nợ Master hạng chuẩn, hạng vàng, thẻ tín dụng Master hạng vàng và hạng bạch kim). Thị phần giao dịch thẻ mới chiếm 12,5% và tỉ lệ thẻ hoạt động thẻ còn thấp so với các ngân hàng khác.

Dịch vụ Mobile Banking: kênh phân phối mobile đã dần đi vào hoạt động ổn định và hoàn thiện tên tất cả các mạng di động đồng thời có sự phát triển mạnh mẽ về cả dịch vụ tiện ích. Hiện tại, ngân hàng cung cấp 9 dịch vụ trên trên mobile banking thuộc các nhóm dịch vụ vắn tin số dư, nạp tiền popup, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn, số lượng khách hàng đăng ký sử dụng đạt 550.000 khách hàng vào 31/12/2009 với tổng số tin nhắn thực hiện: 15,4 triệu tin.

Các sản phẩm dịch vụ trên được Ngân hàng phân phối qua các kênh truyền thống và hiện đại. Kênh phân phối truyền thống là các chi nhánh và phòng giao dịch. Đây cũng là kênh phân phối sản phẩm dịch vụ chủ yếu, đảm nhiệm hầu hết các hoạt động kinh doanh của NH No&PTNT Việt Nam với gần 3000 chi nhánh trên toàn quốc tới từng địa bàn huyện, xã với 37.000 cán bộ là điều kiện tốt để triển khai các dịch vụ, các chương trình hợp tác phân phối sản phẩm dịch vụ với quy mô lớn.

Từ năm 2004, NH No&PTNT Việt Nam đã phát triển thêm kênh phân phối sản phẩm dịch vụ qua máy ATM và mạng lưới EDC/POS. Đến 31/12/2009, toàn hệ thống đã trang bị 1.702 máy ATM, đứng đầu thị trường Việt Nam về số lượng ATM (chiếm 17,5% thị phần ATM) và có 2.715 EDC. Kênh phân phối qua máy ATM đã đáp ứng được nhu cầu về các giao dịch tiền mặt, chuyển khoản nhỏ, lẻ trong hệ thống khách hàng, giảm tải công việc cho các giao dịch viên tại quầy. Tuy nhiên, hiệu quả hoạt động qua các kênh này chưa cao, số dư bình quân trên tài khoản thẻ doanh số thanh toán thẻ qua hệ thống POS merchant còn thấp. Kênh phân phối điện tử: bao gồm kênh phân phối sản phẩm dịch vụ qua Mobile Phone, Internet được triển khai từ năm 2009. Qua các kênh phân phối này, Ngân hàng đã cung cấp các dịch vụ như vắn tin số dư, vắn tin giao dịch gần nhất, dịch vụ nạp tiền, chuyển

khoản, nạp tiền vào ví điện tử. Dịch vụ mobile banking đã góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ của Ngân hàng. Dịch vụ qua Internet Banking mới được triển khai với tiện ích cơ bản là vắn tin số dư và in sao kê. Đây là kênh phân phối mà Ngân hàng triển khai còn chậm so với các NHTM khác.

Với những tiến bộ vượt bậc về hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, trong giai đoạn gần đây, ngân hàng đã có những bứt phá và vượt lên các đối thủ cạnh tranh về một số sản phẩm tiện ích, hiện đại như dịch vụ quản lý dòng tiền, thu hộ khách hàng trên toàn quốc qua mạng lưới ngân hàng.

NH No&PTNT Việt Nam có tiềm năng lớn và đang chứng tỏ những ưu thế cạnh tranh tuyệt đối so với bất cứ đối thủ nào trong nước trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng gồm: mạng lưới chi nhánh rộng khắp toàn quốc, cơ sở khách hàng lớn, đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm, hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, nối mạng trực tuyến tất cả các chi nhánh và phòng giao dịch, quan hệ khách hàng truyền thống, lâu năm.

### **2.3.2 Những hạn chế**

#### **2.3.2.1 Chất lượng nguồn nhân lực chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý của một ngân hàng hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế**

So với cơ cấu lao động trong hệ thống ngân hàng của các nước trên thế giới Việt Nam là nước có tỷ lệ nguồn nhân lực được đào tạo ở trình độ đại học và trên đại học thấp nhất.

Hầu hết cán bộ quản lý của NH No&PTNT chưa đáp ứng tiêu chuẩn - Đội ngũ nhân lực vừa thừa, vừa thiếu, vừa yếu. Ngân hàng thừa những người lao động giản đơn ở trình độ đào tạo trung cấp và sơ cấp. Ngân hàng thiếu đội ngũ cán bộ nghiệp vụ giỏi có tầm cỡ chuyên gia chiến lược, lập chính sách và đánh giá thực hiện.

Khả năng nghiên cứu, dự báo thị trường của cán bộ kinh doanh tín dụng tiền tệ và dịch vụ ngân hàng còn rất hạn chế.

Kiến thức kinh doanh ngân hàng quốc tế, đặc biệt đối với hệ thống luật pháp kinh doanh quốc tế đại bộ phận nhân viên ngân hàng (kể cả nhân viên trực tiếp liên quan) chưa sâu nên chịu nhiều thua thiệt trong các hoạt động kinh doanh quốc tế.

Hạn chế này cộng với trình độ ngoại ngữ kém là thách thức to lớn cho ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Từ 1/4/2007, các ngân hàng con 100% vốn nước ngoài được thành lập. Cầu nhân lực chất lượng cao đang và sẽ tăng nhanh. Một cuộc cạnh tranh về nhân lực có trình độ cao sẽ xảy ra giữa những NHTM trong nước và NHTM nước ngoài. Vì vậy vấn đề đặt ra đối với các NHTM Việt Nam nói chung và NH No&PTNT nói riêng không chỉ là vấn đề đào tạo nâng cao năng lực trình độ cho nhân viên mà phải có những chế độ chính sách đãi ngộ hợp lý vừa “giữ chân” vừa thu hút người tài.

2.3.2.2 Mô hình tổ chức còn nhiều bất cập, hiệu quả công tác quản trị ngân hàng chưa cao

a. Mô hình tổ chức còn nhiều điểm yếu

Trong những năm đầu, bộ máy tại trụ sở chính được mô phỏng rập khuôn theo NHNN Trung ương, trên có vụ nào thì ở NH No&PTNT có phòng đó. Từ năm 1994, áp dụng mô hình khối (có các phòng trong khối), tạo tiền đề cho việc quản lý nghiệp vụ theo khách hàng, gồm các khối Tín dụng, Kế hoạch, Tài chính kế toán... Sau đó, theo Nghị định 49/2000/NĐ-CP của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của NHTM nhà nước, mô hình này phải thay đổi: Bỏ các khối và chuyển thành ban. Theo mô hình mới, Trụ sở chính ban đầu được cơ cấu thành 18 Ban chức năng thay vì 10 khối như mô hình cũ.

Mô hình tổ chức quản lý này tỏ ra rất bất cập vì theo cách tổ chức này ngân hàng khó có thể cung cấp dịch vụ trọn gói cho khách hàng và theo dõi khách hàng một cách trực tiếp, vừa dẫn đến sự trùng lặp, chồng chéo công việc vừa làm giảm hiệu quả điều hành quản lý vừa dẫn đến phiền phức cho khách hàng.

Bên cạnh đó, mô hình tổ chức quản lý hiện tại của trụ sở chính còn thiếu một số ban rất cần thiết cho một NHTM có quy mô, phạm vi và nội dung hoạt động đa dạng như NH No&PTNT Việt Nam như: ban quản lý chi nhánh. Đây là bộ phận có chức năng quản lý các chi nhánh trực thuộc, xây dựng các tiêu chí phân loại, đánh giá và xếp hạng thường xuyên các chi nhánh. Bộ phận rất quan trọng khác tại Trụ sở chính là Ủy ban quản lý tài sản có, tài sản nợ (ALCO), Ủy ban có trách nhiệm

tổng hợp, theo dõi mọi biến động trong cơ cấu tài sản và nguồn vốn để tham mưu cho Tổng giám đốc.

Từ đó có những quyết sách điều chỉnh phù hợp. Ủy ban ALCO còn tổng hợp, theo dõi, tham mưu trong việc quản trị các loại rủi ro như rủi ro lãi suất, thanh khoản, tín dụng, hối đoái...

Tại NH No&PTNT Việt Nam trước đây có thành lập bộ phận này tuy nhiên sau một thời gian hoạt động không phát huy tác dụng nên đã bị giải thể. Tuy vậy, đối với một NHTM hiện đại cần thiết phải có một ủy ban ALCO đủ mạnh.

Hiện tại NH No&PTNT Việt Nam có hơn 2300 chi nhánh cấp I, cấp II, cấp III, các phòng giao dịch trên toàn quốc.

Các chi nhánh này được phát triển theo khu vực địa lý mà chưa quan tâm đến nhu cầu khách hàng. Ưu điểm của việc bố trí này là có thể phục vụ mọi đối tượng khách hàng kể cả khi số lượng khách hàng ít nhưng hiệu quả kinh doanh sẽ hạn chế. Do tốc độ hiện đại hóa công nghệ ngân hàng cho các chi nhánh chậm, nên mô hình tổ chức quản lý tại các chi nhánh còn cồng kềnh, nhiều bất cập.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của trụ sở chính và của hệ thống chi nhánh NH No&PTNT đã thực hiện thí điểm mô hình giao dịch 1 cửa dựa trên hệ thống ứng dụng ngân hàng bán lẻ cho các bộ phận dịch vụ và tư vấn khách hàng, bộ phận giao dịch, bộ phận quỹ, bộ phận tín dụng bộ phận chuyển tiền bộ phận quản lý tài khoản và giao dịch nội bộ, bộ phận kiểm soát.

Mô hình giao dịch 1 cửa được triển khai sẽ mang lại những lợi ích thiết thực cho khách hàng vì tất cả các nghiệp vụ có liên quan sẽ được thực hiện tại cùng một bộ phận nên giảm các thủ tục và thời gian chờ đợi cho khách hàng.

Tiếp tục thực hiện quy trình giao dịch một cửa và nhân rộng mô hình này trong toàn hệ thống NH No&PTNT Việt Nam sẽ đem lại những lợi thế cạnh tranh nhất định cho ngân hàng.

#### b. Hiệu quả công tác quản trị chưa cao

Thứ nhất: Công tác quản trị chưa theo kịp tốc độ phát triển các sản phẩm dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam

Các nghiệp vụ quản trị rủi ro, mặc dù đã có bước phát triển đáng kể song chưa được xây dựng một cách bài bản, đồng bộ, có tính hệ thống và thực hiện phân tán tại các Phòng, Ban, Trung tâm tại Trụ sở chính, chưa theo kịp tốc độ phát triển các sản phẩm và dịch vụ của Ngân hàng. Nghiệp vụ quản trị rủi ro mới chỉ dừng lại ở giác độ phòng ngừa mà chưa có tính dự báo.

Thứ hai: các loại hình quản trị rủi ro được triển khai còn đơn điệu

NH No&PTNT Việt Nam mới chỉ tập trung chủ yếu vào công tác quản lý rủi ro tín dụng, các loại hình rủi ro khác chưa được quan tâm đúng mức và chưa được quản lý một cách có hệ thống theo thông lệ quốc tế, rủi ro hoạt động, rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường...

2.3.2.3 Mô hình hệ thống công nghệ thông tin của NH No&PTNT Việt Nam vẫn còn một khoảng cách không nhỏ so với mô hình công nghệ thông tin các ngân hàng hiện đại trên thế giới

Thứ nhất: hệ thống công nghệ thông tin chưa có đủ các công cụ và dữ liệu để hỗ trợ tốt nhất cho quản trị mọi mặt trên phạm vi toàn ngân hàng

Hiện tại, NH No&PTNT Việt Nam mới chỉ hoàn thành triển khai xong hệ thống CoreBanking tập trung và hệ thống thông tin quản lý MIS, các hệ thống hỗ trợ phía sau khác theo mô hình ngân hàng hiện đại chưa được triển khai hoặc mới chỉ có một phần nhỏ. Thiếu một chiến lược truyền thông hợp nhất và cộng tác trên phạm vi toàn ngân hàng. Hệ thống Thông tin doanh nghiệp để quản lý hiệu năng tổng thể của toàn ngân hàng cũng như của từng chi nhánh, thiếu hệ thống chăm sóc khách hàng và hệ thống Quản trị rủi ro toàn diện đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế như BASEL II. Ngân hàng chưa có hệ thống Quản lý nội dung doanh nghiệp trên phạm vi toàn bộ ngân hàng (các văn bản, giấy tờ vẫn đang chiếm ưu thế trong luồng công việc của hầu hết các quy trình nghiệp vụ chưa được số hóa và lưu trữ tập trung), gắn kèm với hệ thống Quản lý quy trình nghiệp vụ linh hoạt để hỗ trợ việc thu thập, lưu trữ, phê duyệt tập trung và chia sẻ thông tin một cách an toàn. Vì thế chưa đánh giá chính xác hiệu suất và hiệu quả làm việc của từng cá nhân, từng bộ phận, từng đơn vị trên phạm vi toàn bộ ngân hàng.

Thứ hai: Ngân hàng thiếu một kiến trúc Công nghệ thông tin tổng thể, nhất quán NH No&PTNT Việt Nam chưa xây dựng được hệ thống kiến trúc Công nghệ thông tin tổng thể, thống nhất toàn hệ thống gắn kèm với Kiến trúc doanh nghiệp dẫn đến các chính sách, quy trình và các tiêu chuẩn công nghệ chưa đồng nhất và chặt chẽ trên phạm vi toàn ngân hàng. Ở Ngân hàng, thiếu một hệ thống tích hợp doanh nghiệp hoàn chỉnh để có thể hỗ trợ hệ thống Công nghệ thông tin trong việc nhanh chóng đáp ứng các yêu cầu kinh doanh luôn biến động, và có thể gây ra chi phí bảo dưỡng lớn do các kết nối điểm- điểm giữa các hệ thống như hiện tại. Ngân hàng thiếu một kiến trúc đa kênh tích hợp để hỗ trợ việc mở rộng cung cấp đa kênh dễ dàng tích hợp thông tin và chia sẻ các chức năng chung giữa các kênh, tạo ra một giao diện người dùng đồng nhất, trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng trên tất cả các kênh khác nhau. Hiện tại, mới chỉ có kênh phân phối cơ bản, mỗi kênh được phát triển một cách độc lập bởi những nhà cung cấp khác nhau mà chưa tuân thủ kiến trúc đa kênh nhất quán.

2.3.2.4 Tính chuyên nghiệp trong công tác cung ứng sản phẩm dịch vụ chưa cao, Ngân hàng chưa khai thác hết tiềm năng thị trường để phát triển sản phẩm, dịch vụ

Thứ nhất: tăng trưởng dịch vụ còn thấp, cơ cấu không ổn định

Tỉ trọng thu ngoài tín dụng trong tổng thu nhập còn thấp, tốc độ tăng qua các năm chưa cao. Về cơ cấu chi tiêu thu ngoài tín dụng, mức độ đóng góp của các khoản thu không xuất phát từ hoạt động dịch vụ như thu từ phí điều chuyển vốn, thu từ kinh doanh chứng khoán chiếm tỷ trọng cao.

Thứ hai: sản phẩm dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam còn đơn điệu, thị phần còn hạn chế

Khách hàng khu vực nông thôn chiếm phần lớn khách hàng của NH No&PTNT Việt Nam (70%) về thị phần sản phẩm dịch vụ, tập trung chủ yếu là các sản phẩm dịch vụ truyền thống như huy động, cho vay (chiếm khoảng 20%). Đối với các sản phẩm dịch vụ hiện đại, đây là các sản phẩm mới được phát triển, thị phần còn rất khiêm tốn, sức cạnh tranh còn thấp so với các ngân hàng khác thể hiện



ở chỗ doanh thu thấp, các tiện ích chưa nhiều, sản phẩm chưa được khách hàng biết đến rộng rãi (thị phần thanh toán trong nước khoảng 9%, thanh toán quốc tế khoảng 8%, thị phần giao dịch thẻ 12,51%)

Thứ ba: NH No&PTNT Việt Nam chưa khai thác hết tiềm năng của thị trường

Thị trường nông nghiệp, nông thôn- nơi NH No&PTNT có lợi thế cạnh tranh tuyệt đối vẫn là một thị trường “bỏ ngỏ” cho những sản phẩm “bán chéo” rất có tiềm năng phát triển tại khu vực này.

### ***2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế***

#### **2.3.3.1 Nhóm nguyên nhân về nguồn nhân lực và chính sách nhân sự**

NH No&PTNT, hiện có một tỷ lệ lớn nhân viên giao dịch do cơ chế cũ để lại thiếu chuyên môn, trong đó có một số cán bộ không thể đào tạo lại được, nhưng do cơ chế hiện hành của Việt Nam, lãnh đạo NH No&PNTN không thể sa thải được. Hạn chế về trình độ không cho phép ngân hàng xây dựng một chiến lược kinh doanh và một hệ thống thông tin hiệu quả. Tiềm ẩn rủi ro tín dụng cao là một minh chứng cho sự chưa sâu sắc về nghiệp vụ tín dụng.

So với các NHTM trong nước, trong đó có NH No&PTNT, nhóm các NHTM nước ngoài có nhiều lợi thế về nguồn nhân lực. Họ không bị rào cản về mức đãi ngộ người lao động và do có kinh nghiệm tuyển dụng nên chất lượng lao động hơn hẳn NHTM trong nước.

Chính sách nhân sự còn nhiều bất cập

Thứ nhất: Ngân hàng chưa xây dựng được chiến lược đào tạo dài hạn theo hướng “đi tắt, đón đầu” và đáp ứng nhu cầu của một ngân hàng hiện đại. NH No&PTNT Việt Nam hiện đang thiếu đội ngũ cán bộ quản lý được đào tạo bài bản, thiếu các chuyên gia giỏi trong mỗi lĩnh vực, phần lớn cán bộ được đào tạo theo kiểu mở ra đến đâu đào tạo đến đó. Nói cách khác, NH No&PTNT Việt Nam chưa xây dựng một chiến lược đào tạo và phát triển nguồn lực dài hạn trong đó: đánh giá đúng thực trạng đội ngũ cán bộ, xác định rõ các nhu cầu đào tạo, đề xuất các kế hoạch đào tạo cụ thể...

Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện trên các nghiên cứu đánh giá thực tế, từ nhu cầu sử dụng cán bộ, công tác quy hoạch, chuẩn hóa cán bộ mà phần lớn xuất phát từ những đề xuất mang tính chủ quan của các đơn vị trong hệ thống như của Trung tâm đào tạo. Các kế hoạch đào tạo mới chỉ dừng lại ở kế hoạch ngắn hạn (theo từng năm) nên công tác đào tạo mới chỉ đáp ứng được nhu cầu trước mắt, chưa đáp ứng được nhu cầu lâu dài. Các chương trình đào tạo phần lớn vẫn mang tính chất “thiếu đâu, bù đấy” chưa được xây dựng một cách có hệ thống, khoa học và cụ thể.

Thứ hai: Ngân hàng chưa xây dựng được cơ chế tuyển chọn, đãi ngộ, bổ nhiệm thỏa đáng nhằm thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao đặc biệt tại các địa bàn cạnh tranh. Trong khi các NHTM CP hay liên doanh và các ngân hàng nước ngoài có chính sách hấp dẫn, rõ ràng nhằm thu hút nguồn nhân lực trẻ, có kiến thức có năng lực thông qua cơ chế lương, thưởng, phụ cấp hoặc các chính sách phúc lợi khác thì NH No&PTNT Việt Nam lại chưa có một cơ chế thỏa đáng thu hút nguồn nhân lực có chất lượng đặc biệt tại các khu vực, thị trường có tính cạnh tranh cao. NH No&PTNT Việt Nam chưa tạo ra những cơ chế rõ ràng trong việc mở rộng cơ hội phát triển, thăng tiến cho nhân viên trong toàn hệ thống nhằm giữ được những cán bộ giỏi.

Cơ chế sử dụng nhân sự chưa phù hợp, NH No&PTNT Việt Nam đang áp dụng cơ chế tuyển dụng không sa thải. Điều này làm giảm năng suất lao động không tạo được động lực cho cán bộ phấn đấu để đạt các mục tiêu kinh doanh. Kèm theo đó, văn hóa làm việc trong NH No&PTNT chưa có cơ chế khuyến khích cán bộ phát huy sáng tạo, chủ động trong công việc và phấn đấu vì kết quả chung mà vẫn trên cơ sở giao nhiệm vụ thì thực hiện, không giao không làm.

Thứ ba: Ngân hàng chưa xây dựng được hệ thống mô tả công việc cho các loại hình cán bộ làm cơ sở cho việc đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, từng mảng nghiệp vụ, từng bộ phận Phòng/Ban đều chưa có bản mô tả công việc cụ thể. Do vậy, các cán bộ tác nghiệp không có cơ sở để chủ

động trong công việc đặc biệt là các cán bộ mới tuyển dụng. Lãnh đạo cũng không có căn cứ chuẩn trong việc đánh giá hiệu quả công việc, chất lượng đội ngũ cán bộ.

Thứ tư: cơ cấu lao động còn nhiều bất cập. Do chưa áp dụng các tiêu chí để đánh giá năng suất lao động nên việc cân đối và sử dụng lao động trong hệ thống còn cảm tính và chưa khoa học dẫn đến việc vừa thừa lại vừa thiếu lao động tại các bộ phận, các chi nhánh, sử dụng lao động không đúng vị trí.

Tỷ lệ lao động gián tiếp (cán bộ quản lý) trên tổng số lao động quá cao chiếm tới 44%, số lượng cán bộ làm công tác dịch vụ (tiếp thị, dịch vụ khách hàng) còn thiếu và yếu kém. Cơ cấu cán bộ (năm 2009), cán bộ lãnh đạo từ cấp phòng trở lên là 15.140 người (chiếm 37,5%), cán bộ tín dụng là 11.103 người (chiếm 27,5%), kế toán 8.515 người (21,1%), thanh toán quốc tế là 545 người (1,4%). Tin học 713 người (1,8%), Kiểm soát 804 người (2,0%), Hành chính 774 người (1,9%), Kiểm ngân 2.713 người (6,8%). Như vậy, đội ngũ cán bộ không trực tiếp tạo ra lợi nhuận còn chiếm tỷ lệ cao.

Việc phân tích nhu cầu định biên trong hệ thống cũng hết sức quan trọng nhưng hiện tại NH No&PTNT Việt Nam gặp nhiều khó khăn trong triển khai đánh giá do chưa xây dựng được hệ thống các tiêu chí đo lường chất lượng và hiệu suất công việc

Sự phân công, phân nhiệm chưa cụ thể: hiện tại mỗi phó tổng giám đốc được phân công chỉ đạo một số ban/phòng có liên quan. Tuy vậy, việc phân mảng của mỗi Tổng giám đốc chưa rõ ràng và chưa thực sự theo mảng công việc. Việc phân mảng rõ ràng sẽ cho phép các phòng/ban có những chức năng tương đối liên quan đến nhau phối hợp nhịp nhàng, chặt chẽ và phát huy hiệu quả hơn.

### 2.3.3.2 Nhóm nguyên nhân về năng lực quản trị

Chức năng kinh doanh và chức năng phục vụ của Trụ sở chính chưa được tách bạch rõ ràng. Các chi nhánh với khả năng phục vụ hạn chế, khó có thể tiếp cận các Tổng công ty lớn. Việc phục vụ trực tiếp một khách hàng với quy mô lớn doanh số hoạt động lớn và cùng một lúc sử dụng nhiều sản phẩm ngân hàng với mức độ bán chéo sản phẩm cao thì hầu như không đáp ứng được. Với mô hình như

của NH No&PTNT Việt Nam, chức năng của Trụ sở chính là hỗ trợ mà không xử lý trực tiếp các nghiệp vụ sẽ làm giảm khả năng cạnh tranh của hệ thống. Những mô hình hiện đại hơn đã cho thấy điểm lợi rất lớn từ việc đáp ứng nhu cầu trực tiếp của Trụ sở chính đối với khách hàng. Do hạn chế về quy mô hoạt động và hạn mức giao dịch nên hiện nay một số chi nhánh không thể chủ động tự tài trợ cho một khách hàng hoặc một dự án lớn mà phải đồng tài trợ với một hoặc nhiều chi nhánh khác trong hoặc ngoài hệ thống. Bất cập này có thể được giải quyết mà không sợ khả năng mất khách hàng nếu Trụ sở chính trực tiếp thẩm định và tài trợ.

Mô hình tổ chức của NH No&PTNT Việt Nam hiện nay đã có nhiều đổi mới song vẫn thừa kế mô hình tín dụng truyền thống. Tiêu thức phân định các Phòng, Ban được thực hiện theo loại hình nghiệp vụ (trong khi ở các ngân hàng tiên tiến, các hoạt động tín dụng được phân theo tiêu thức đối tượng khách hàng - sản phẩm, nhằm đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và hạn chế rủi ro).

Ngân hàng chưa xây dựng được hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện. Việc cơ cấu lại mô hình tổ chức chưa theo kịp với các chuẩn mực và thông lệ quốc tế, chưa xây dựng được hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện từ trụ sở chính đến chi nhánh, nhằm đánh giá và giám sát các loại rủi ro một cách khách quan, nhất quán và toàn diện.

Hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ chưa đáp ứng được yêu cầu của hệ thống kiểm soát nội bộ theo chuẩn mực Quốc tế.

Hệ thống này không mang tính độc lập chức năng kiểm soát nội bộ mới chỉ dừng lại ở công tác hậu kiểm dưới hình thức tổ chức từng đợt kiểm tra. Vì vậy, những vấn đề phát hiện thường là những sai phạm phát sinh. Do đó, hạn chế tác dụng trong việc phát hiện, ngăn ngừa và quản lý rủi ro.

Mô hình tổ chức hệ thống kiểm tra, kiểm soát thường xuyên biến động, chất lượng cán bộ chưa đáp ứng yêu cầu trong điều kiện quy mô kinh doanh lớn, tốc độ tăng trưởng cao.

Với mô hình hiện tại, phòng chức năng Kiểm tra và kiểm soát nội bộ thuộc cơ cấu tổ chức của một chi nhánh, trực thuộc sự điều hành quản lý và hưởng chế độ đãi ngộ, khen thưởng hay kỷ luật của giám đốc chi nhánh. Điều này đã mâu thuẫn với nguyên tắc cơ bản nhất của kiểm tra và kiểm toán là “tính độc lập”. Vì thế, khả năng phòng ngừa, phát hiện và xử lý các vấn đề sai phạm hay thiếu sót trong quá trình thực hiện chỉ đạo nghiệp vụ bị hạn chế và hình thức.

### 2.3.3.3 Nhóm nguyên nhân về công nghệ thông tin

Công tác quản lý các dự án đầu tư công nghệ thông tin chưa tốt. Rất nhiều các dự án đầu tư mua sắm Công nghệ thông tin còn bị chậm, kéo dài hoặc trì hoãn hết năm này qua năm khác gây lãng phí vốn, làm giảm cơ hội cạnh tranh về công nghệ với các ngân hàng khác. Điều đó cho thấy việc quản lý danh mục và ngân sách đầu tư công nghệ thông tin chưa được lập kế hoạch phù hợp hoặc chưa được thực hiện phù hợp. Cơ chế giám sát và tuân thủ thực hiện dự án chưa tốt.

Chính sách và quy trình nghiệp vụ về Công nghệ thông tin chưa đáp ứng yêu cầu. Hệ thống chính sách, quy trình nghiệp vụ về Công nghệ thông tin còn thiếu chưa nhất quán và chưa theo các chuẩn quốc tế. Ngân hàng chưa xây dựng và ban hành được các quy trình then chốt của một ngân hàng hiện đại như quy trình phục hồi thảm họa (DRP) và quy trình phục hồi tính liên tục nghiệp vụ (BCP), NH No&PTNT Việt Nam đã đưa vào hoạt động cả hai trung tâm dữ liệu nhưng chưa đạt được khả năng phục hồi thảm họa, còn thiếu trung tâm phục hồi thảm họa ở khoảng cách xa để đạt được độ sẵn sàng 99,99% theo chuẩn an toàn quốc tế, sẵn sàng phục hồi khi có thảm họa xảy ra.

Ngân hàng chưa có định hướng quản lý công nghệ thông tin theo dịch vụ Quản lý công nghệ thông tin theo dịch vụ chưa được xem xét xây dựng để quản trị hệ thống Công nghệ thông tin tổng thể trong việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng cũng như hạ tầng công nghệ của ngân hàng. Trong dài hạn, điều này có thể ảnh hưởng đến chất lượng của việc cung cấp dịch vụ Công nghệ thông tin cho khách hàng và cản trở hoạt động Công nghệ thông tin trong nội bộ ngân hàng, đặc biệt về khía cạnh an ninh liên quan đến con người.

#### 2.3.3.4 Nhóm nguyên nhân về danh mục sản phẩm dịch vụ ngân hàng

Ngân hàng chưa có chiến lược dài hạn trong việc phát triển sản phẩm dịch vụ. Việc nghiên cứu, phát triển sản phẩm, dịch vụ xuất phát từ nhu cầu cạnh tranh thực tế trên thị trường theo hướng thị trường cần đến đầu thì đáp ứng tới đó NH No&PTNT Việt Nam chưa xây dựng một chiến lược dài hạn trong việc nghiên cứu, phát triển các sản phẩm, dịch vụ rõ ràng cho việc xây dựng các kế hoạch chi tiết và lộ trình cụ thể cho từng giai đoạn.

Ngân hàng thiếu tính chuyên nghiệp và ổn định trong việc triển khai các sản phẩm, dịch vụ. Tính chuyên nghiệp trong triển khai các sản phẩm, dịch vụ chưa cao, chủ yếu vừa làm vừa rút kinh nghiệm và tự hoàn thiện. Tính cạnh tranh chưa thể hiện ở chỗ mặc dù NH No&PTNT Việt Nam đã cung cấp đầy đủ nhóm sản phẩm ngân hàng cơ bản nhưng trong mỗi nhóm sản phẩm vẫn chưa đầy đủ sản phẩm, tiện ích để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các sản phẩm còn mang nặng tính truyền thống, các sản phẩm hiện đại, tiện ích tiên tiến như Internet Banking, các sản phẩm phái sinh mới bắt đầu được NH No&PTNT nghiên cứu, ứng dụng. NH No&PTNT Việt Nam thiếu những sản phẩm đặc trưng, thể hiện được thế mạng cạnh tranh của ngân hàng Các sản phẩm được cung ứng tới khách hàng có tính ổn định chưa cao và đồng đều giữa các chi nhánh, địa bàn và cán bộ tác nghiệp.

Ngân hàng chưa có hệ thống đánh giá hiệu quả của sản phẩm. Hệ thống sản phẩm, dịch vụ được phát triển và quản lý theo nghiệp vụ, NH No&PTNT Việt Nam chưa xây dựng được một hệ thống theo dõi, đánh giá hiệu quả của từng sản phẩm, dịch vụ. Nhiều sản phẩm, dịch vụ được giới thiệu, cung cấp ra thị trường song hiệu quả đến đâu, có đóng góp ở mức độ nào đến lợi nhuận của Ngân hàng thì vẫn chưa được tách bạch, rõ ràng. Do vậy, chưa xác định chính xác được sản phẩm nào cần được mở rộng và mở rộng đến đâu. Tương tự, những sản phẩm nào cần thu hẹp hay dừng cung cấp hoặc thu hẹp ở mức độ nào.

Ngân hàng thiếu đội ngũ cán bộ phát triển sản phẩm, dịch vụ chuyên nghiệp NH No&PTNT Việt Nam thiếu một đội ngũ cán bộ được đào tạo bài bản và kỹ năng cao chuẩn bị cho việc giới thiệu, cung cấp ra thị trường các sản phẩm, tiện ích

có chất lượng cao, nhất là các sản phẩm dịch vụ E-banking. Tác phong, thái độ trong giao dịch với khách hàng còn nhiều bất cập, chưa chuyên nghiệp

## **Tiểu kết chương 2**

Trong nội dung chương 2, tác giả đã làm rõ thực trạng phát triển theo hướng bền vững nói của Ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam.

1. Phân tích thực trạng phát triển qua tiêu chí về quy mô, tốc độ tăng trưởng, thị phần cơ cấu vốn và tài sản của Ngân hàng có thể thấy rằng NH No&PTNT Việt Nam có tốc độ tăng trưởng về vốn cũng như tài sản tốt. Cơ cấu vốn và cơ cấu tài sản hợp lý. Đây cũng là Ngân hàng chiếm thị phần lớn về vốn huy động và cho vay.

2. Phân tích thực trạng phát triển qua tiêu chí mức độ tiếp cận của Ngân hàng tác giả nhận thấy NH No&PTNT Việt Nam có mức độ tiếp cận tương đối tốt đối với nhóm khách hàng ở khu vực nông thôn.

3. Phân tích thực trạng phát triển qua tiêu chí tính an toàn trong hoạt động của hệ thống ngân hàng thấy rằng chất lượng các khoản cho vay của NH No&PTNT Việt Nam đang được cải thiện. Khả năng thanh khoản của Ngân hàng tốt. Tuy nhiên, hoạt động của Ngân hàng này chưa thực sự an toàn

4. Phân tích thực trạng phát triển qua tiêu chí khả năng sinh lời của Ngân hàng, tác giả thấy rằng mặc dù khả năng sinh lời của NH No&PTNT Việt Nam thấp hơn các NHTM NN khác nhưng vẫn đạt yêu cầu về mức sinh lời của các chủ sở hữu đặt ra.

5. Còn một số vấn đề bất cập trong chính sách nhân sự, năng lực quản trị, hệ thống công nghệ thông tin và sự đa dạng trong danh mục sản phẩm dịch vụ của NH No&PTNT Việt Nam. Chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng còn kém, ngân hàng đang áp dụng cơ chế tuyển dụng không sa thải, đội ngũ cán bộ quản lý có khả năng hoạch định và triển khai các chiến lược kinh doanh còn thiếu. Công nghệ thông tin còn lạc hậu, danh mục sản phẩm dịch vụ chưa thực sự đa dạng và chưa khai thác hết thị phần ở khu vực nông thôn. NH No&PTNT Việt Nam cần có giải pháp khắc phục những tồn tại trên để PTBV

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG NGÂN HÀNG NN&PTNT VIỆT NAM**

### **3.1 Chiến lược hoạt động chung của Ngành Ngân hàng và chiến lược hoạt động của NH NN&PTNT Việt Nam**

#### ***3.1.1. Dự báo môi trường hoạt động kinh doanh của ngành ngân hàng trong giai đoạn 2011-2020***

##### **3.1.1.1 Môi trường vĩ mô**

###### **Yếu tố quốc tế**

Theo dự báo, trong giai đoạn 2011-2020, kinh tế thế giới có những điểm nổi bật sau:

Thứ nhất: quá trình toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới ngày càng được tăng cường mạnh mẽ

Các ngân hàng ngày càng có xu hướng sáp nhập để trở thành các thể chế tài chính khổng lồ và tái cấu trúc theo định hướng toàn cầu. Vai trò của các tổ chức tài chính quốc tế trong nền kinh tế thế giới được củng cố và mở rộng phạm vi ảnh hưởng. Các nền kinh tế ngày càng chịu nhiều ảnh hưởng của diễn biến kinh tế thế giới, do các yếu tố như lao động, nguồn vốn, công nghệ ngày càng dịch chuyển tự do giữa các nền kinh tế.

Thứ hai: các luồng liên kết kinh tế song phương, khu vực và đa phương tiếp tục được mở rộng, trở thành một trong những nhân tố chủ yếu thúc đẩy sự phát triển của kinh tế khu vực và thế giới

Trong giai đoạn 2011-2020, khu vực Châu Á-Thái Bình Dương sẽ ngày càng trở thành tâm điểm của các liên kết kinh tế quốc tế. Khả năng hình thành một tuyến đường xuyên Á hay một thị trường chung Châu Á với một đồng tiền chung là khá lớn, giúp nâng cao vị thế của khu vực này trong nền kinh tế thế giới.



Thứ ba: khoa học công nghệ ngày càng được khẳng định với vai trò là một trong những lực lượng sản xuất trực tiếp quan trọng nhất của nền kinh tế thế giới

Xây dựng và phát triển nền kinh tế trí thức tiếp tục trở thành ưu tiên trong chính sách phát triển của nhiều nước, nhất là tại các nước công nghiệp phát triển. Khu vực Châu Á sẽ trở thành khu vực có trình độ khoa học công nghệ đạt được những bước tiến nhanh nhất, đặc biệt ở hai cường quốc mới là Trung Quốc và Ấn Độ.

Thứ tư: kinh tế thế giới vẫn chứa đựng nhiều rủi ro tiềm ẩn

Sự phát triển quá nóng của các nền kinh tế đang phát triển trong bối cảnh sự phụ thuộc quốc tế ngày càng gia tăng có nguy cơ dẫn đến những cuộc khủng hoảng có phạm vi ảnh hưởng lớn. Cầu năng lượng tăng tác động tiêu cực đến dự trữ tài nguyên thiên nhiên và môi trường sống. Khoảng cách giàu nghèo giữa các tầng lớp dân cư trong một quốc gia và giữa các quốc gia trên thế giới ngày càng tăng làm nảy sinh ngày càng nhiều các vấn đề xã hội như thất nghiệp, đói nghèo. Từ đó, làm tăng các nguy cơ như khủng bố, tội phạm ảnh hưởng tới an ninh kinh tế.

#### Yếu tố kinh tế

Định hướng phát triển kinh tế cho giai đoạn 2011-2012 được Đảng và Nhà nước Việt Nam là: phát triển kinh tế với tốc độ nhanh và bền vững trên cơ sở cấu trúc lại nền kinh tế, nâng cao chất lượng tăng trưởng, sức cạnh tranh và chủ động hội nhập quốc tế, với tốc độ tăng trưởng GDP bình quân là 7-8%/năm. Ưu tiên phát triển trước các vùng kinh tế trọng điểm. Quyết định nêu rõ, bảo đảm an ninh lương thực trên cơ sở bảo vệ 3,8 triệu hecta diện tích đất lúa, đảm bảo nguồn cung lương thực, nhu cầu dinh dưỡng và khả năng tiếp cận lương thực của người dân theo kết luận của Bộ Chính trị và Nghị quyết của Chính phủ. Chuyển dịch cơ cấu nông nghiệp và nông thôn theo hướng công nghiệp hóa, phát huy thế mạnh của từng vùng; phát triển sản xuất hàng hóa có chất lượng và hiệu quả; gắn sản xuất với thị trường trong nước và thị trường quốc tế nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên (đất đai, nước, rừng, lao động và nguồn vốn);... Phát triển nông thôn bền vững phải bao gồm 4 quá trình: 1- Công nghiệp hóa, hiện đại hóa; 2- Đô

thị hóa; 3- Kiểm soát dân số; 4- Bảo vệ môi trường sinh thái. Tập trung ưu tiên phát triển trước các vùng kinh tế trọng điểm, có khả năng bứt phá và dẫn dắt sự phát triển, đồng thời chú ý tới việc hỗ trợ các vùng kém phát triển và có điều kiện khó khăn hơn, nhằm tạo ra một sự cân đối nhất định trong phát triển không gian, từng bước thu hẹp khoảng cách về xã hội và tiến tới giảm bớt sự chênh lệch về kinh tế giữa các vùng và địa phương. Các vùng phát triển kinh tế trọng điểm sẽ đóng vai trò là đầu tàu lôi kéo các vùng miền núi, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo có điều kiện khó khăn hơn. Xây dựng cơ chế, chính sách phù hợp để các vùng trong cả nước cùng phát triển, phát huy lợi thế của từng vùng, tạo sự liên kết giữa các vùng.

Tỷ lệ hộ nghèo theo chuẩn mới bình quân giảm 2-3%/năm. Quy mô GDP theo giá hiện hành đạt khoảng 200 tỷ USD vào năm 2015, qua đó đạt GDP bình quân đầu người khoảng 2.100 USD. Dự kiến cơ cấu ngành kinh tế trong GDP đến năm 2015 là công nghiệp và xây dựng chiếm khoảng 40-41%, dịch vụ 40-42%, ngành nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm 18-19%.

#### Yếu tố chính trị và pháp luật

Hệ thống pháp luật của Việt Nam chưa thật sự hoàn thiện nhưng Chính phủ và Quốc hội đang có nhiều nỗ lực xây dựng và hoàn thiện môi trường pháp lý tạo điều kiện thuận lợi và khuyến khích doanh nghiệp nói chung và các ngân hàng nói riêng phát triển trong môi trường cạnh tranh bình đẳng. Những năm sắp tới sẽ có nhiều thay đổi đáng kể về kinh tế, luật pháp và quản lý Nhà nước tác động đến hệ thống tài chính, ngân hàng. Đặc biệt trong lộ trình mở cửa theo cam kết gia nhập WTO, việc dỡ bỏ từng bước các quy định hạn chế đối với phạm vi hoạt động của ngân hàng nước ngoài sẽ có ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống ngân hàng Việt Nam.

Bên cạnh đó, việc đẩy nhanh tiến trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới của các doanh nghiệp Việt Nam, xóa bỏ các chính sách bảo hộ sản xuất kinh doanh trong nước cũng sẽ tác động đáng kể đối với ngành ngân hàng.

#### 3.1.1.2 Môi trường vi mô

##### Khách hàng của ngân hàng

Các nhóm khách hàng chính của NH No&PTNT Việt Nam bao gồm: Hộ gia đình và cá nhân, Doanh nghiệp Nhà nước, Doanh nghiệp dân doanh, Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các tổ chức tài chính, Các tổ chức ủy thác cho vay và ủy thác thanh toán, các cơ quan, đoàn thể, trường học.

Các doanh nghiệp Nhà nước là những khách hàng lớn cần được quan tâm thỏa đáng. Ngân hàng thường tập trung cho vay với các món lớn trung và dài hạn nhưng lãi suất không cao bằng việc cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hơn nữa khả năng thẩm định các dự án lớn của ngân hàng còn hạn chế. Trong trường hợp các khoản vay lớn gặp vấn đề, ngân hàng sẽ phải chịu tổn thất lớn và lượng vốn bị đọng chờ giải quyết cao gây khó khăn cho điều hành vốn của ngân hàng. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, rất nhiều doanh nghiệp làm ăn thua lỗ. Do vậy, thành phần khách hàng này có rủi ro lớn.

Doanh nghiệp dân doanh là thành phần kinh tế quan trọng, có thể nói là năng động nhất của nền kinh tế. Đây cũng là thành phần kinh tế mà các ngân hàng đang quan tâm tới. Việc cho vay thành phần kinh tế này sẽ phân tán rủi ro tín dụng, mặt khác lãi suất cho vay sẽ cao hơn cho vay các tổng công ty lớn. Trong tương lai nguồn thu từ thành phần này sẽ chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của ngân hàng.

Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có tiềm lực tài chính mạnh bởi được trợ giúp từ các công ty mẹ toàn cầu. Các doanh nghiệp này đầu tư không chỉ vốn mà còn mang theo công nghệ mới về kỹ thuật và quản lý. Các khách hàng này đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ. Hiện tại, nhóm khách hàng này có xu hướng sử dụng dịch vụ, sản phẩm của các ngân hàng nước ngoài. Đặc biệt là đối với các công ty đa quốc gia có chi nhánh tại Việt Nam hơn là các ngân hàng trong nước của Việt Nam

#### Các đối thủ cạnh tranh

Đến cuối năm 2009, hệ thống các tổ chức tín dụng Việt Nam gồm 5 NHTM NN, 6 ngân hàng liên doanh, 9 ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 39 ngân hàng TMCP, 44 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 10 công ty tài chính, 13 công ty cho thuê tài chính và 998 quỹ tín dụng nhân dân. Như vậy, đối thủ cạnh tranh của NH No&PTNT Việt Nam có thể chia thành 5 nhóm:

Nhóm 1: nhóm các NHTM NN và NHTM CP Nhà nước gồm: ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng Công thương Việt Nam, Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam và Ngân hàng Nhà đồng bằng sông Cửa Long. Đây là các ngân hàng ra đời và phát triển cùng thời kỳ với NH No&PTNT Việt Nam, thậm chí có một số ngân hàng có lịch sử hình thành và phát triển dài hơn như: ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam. Những ngân hàng này đều có quy mô và phạm vi hoạt động rộng, có tiềm lực vốn lớn, có quan hệ khách hàng truyền thống với nhiều nhóm khách hàng lớn đặc biệt là các tập đoàn, tổng công ty. Do vậy, đây là đối thủ cạnh tranh “nặng ký” của NH No&PTNT Việt Nam.

Nhóm 2: các NHTM CP. Hiện tại có 36 NHTM CP cả thành thị và nông thôn. Các ngân hàng này được ra đời sau nhóm NHTM NN. Chúng có quy mô hoạt động, quy mô vốn nhỏ hơn và hiện tại chủ yếu tập trung tại các khu vực đô thị. Tuy vậy, một số NHTM CP trong những năm gần đây có tốc độ phát triển rất nhanh định hướng chiến lược kinh doanh phù hợp và thực sự là những đối thủ cạnh tranh tiềm năng của NH No&PTNT Việt Nam. Lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng này đó là: quy mô và phạm vi hoạt động nhỏ do vậy dễ dàng thay đổi và thích ứng nhanh với nhu cầu đa dạng của khách hàng, linh hoạt trong cơ chế hoạt động, dễ dàng thay đổi và ứng dụng công nghệ ngân hàng hiện đại, linh hoạt và có chế độ đãi ngộ nhân viên tốt. Do vậy, thu hút được chất xám.

Nhóm 3: nhóm các ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh và chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Đây là những ngân hàng có kinh nghiệm và kỹ năng công nghệ ngân hàng tiên tiến. Có lợi thế trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại. Tuy vậy, do phạm vi hoạt động hạn chế nên hiện tại chưa phải là đối thủ cạnh tranh “nặng ký”. Tuy nhiên, cùng với lộ trình mở cửa trong hệ thống ngân hàng, đây sẽ là những đối thủ cạnh tranh thực sự trong tương lai. Đặc biệt, khi các ngân hàng, chi nhánh này mở rộng mạng lưới, phạm vi hoạt động và được kinh doanh đầy đủ các nghiệp vụ ngân hàng như một ngân hàng trong nước.

Thứ tư: Nhóm các công ty tài chính, bảo hiểm. Trong những năm gần đây nhóm các công ty này phát triển thực sự nhanh chóng với việc ra đời của hàng loạt

công ty bảo hiểm trong nước và sự xuất hiện của các công ty bảo hiểm nước ngoài các công ty tài chính, các quỹ đầu tư, các công ty quản lý quỹ. Khi nhóm các công ty này phát triển cũng đồng nghĩa với việc thị phần huy động vốn của các ngân hàng bị thu hẹp. Thay vì gửi vào ngân hàng như trước đây, khách hàng có nhiều lựa chọn khác nhau, chẳng hạn: đầu tư chứng khoán, mua bảo hiểm, ủy thác đầu tư,...

Thứ năm: các công ty tiết kiệm bưu điện đang là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm của các ngân hàng. Hệ thống tiết kiệm bưu điện dễ tiếp cận với dân cư khu vực nông thôn hơn là các ngân hàng và cạnh tranh trực tiếp với dịch vụ tiền gửi của NH No&PTNT Việt Nam.

#### Thị trường tài chính thay thế

Sự cạnh tranh ngày càng tăng đối với các NHTM NN truyền thống trong đó gồm cả cạnh tranh từ những ngân hàng quốc tế.

Về dài hạn, thị trường tiền gửi được cho là sẽ được thay đổi căn bản, do khách hàng sẽ có nhiều lựa chọn hơn, bảo hiểm nhân thọ, quỹ hưu trí, các sản phẩm quản lý tài sản...

Các thị trường tài chính sẽ phát triển hơn nữa, các ngân hàng có thể sẽ cho vay nhiều hơn lượng tiền gửi huy động và do vậy sẽ cần vốn từ các thị trường vốn. Tỷ trọng chi tiêu của 80% số dân số nghèo nhất đang ngày một giảm, trong khi tỉ trọng chi tiêu của số hộ giàu nhất lại tăng lên. Theo số liệu năm 2006, chênh lệch chi tiêu trên đầu người giữa nhóm hộ giàu nhất và nghèo nhất là 4,54 lần. Sự chênh lệch về thu nhập có thể tạo nên sức ép lớn về đô thị hóa và di dân lên thành phố.

Thói quen chi tiêu của dân cư cũng đang có nhiều biến đổi chuyển từ các chỉ tiêu cho các nhu cầu thiết yếu là chính sang hoàn thiện và nâng cao mức sống cả về vật chất lẫn điều kiện sinh hoạt. Lòng tin vào hệ thống ngân hàng ngày càng được cải thiện. Thành thị vẫn là khu vực có nhiều nguồn tiền nhàn rỗi và hiện là thị trường huy động chính của các ngân hàng.

### **3.1.2. Chiến lược hoạt động chung của ngành ngân hàng**

#### 3.1.2.1 Quan điểm của Đảng và Nhà nước về xây dựng và phát triển hệ thống ngân hàng

Vấn đề xây dựng, vận hành hệ thống ngân hàng phát triển an toàn lành mạnh luôn được Đảng và Nhà nước ta quan tâm nhằm tạo lập cơ chế, chính sách, pháp luật phù hợp; tạo điều kiện thuận lợi cho các NHTM hoạt động kinh doanh để tạo lập vị thế của mình trên thị trường. Báo cáo của Ban chấp hành Trung ương Đảng khoá IX về phương hướng, nhiệm vụ kinh tế xã hội 5 năm (2006-2010) xác định định hướng chính sách tiền tệ và tín dụng là: “...*phát triển hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đa dạng về sở hữu và loại hình tổ chức, áp dụng đầy đủ các thiết chế và chuẩn mực quốc tế về quản trị ngân hàng. Đẩy nhanh tiến độ cổ phần hoá các ngân hàng thương mại nhà nước. Nâng cao chất lượng tín dụng, khả năng sinh lời, xử lý nhanh nợ đọng, giảm tỷ lệ nợ xấu xuống mức an toàn; tăng vốn tự có của các ngân hàng thương mại đạt chuẩn mực quốc tế. Tạo điều kiện thuận lợi cho dân cư và doanh nghiệp tiếp cận với các sản phẩm và tiện ích ngân hàng*” và “*Thực hiện mở cửa thị trường dịch vụ ngân hàng theo lộ trình hội nhập quốc tế, bảo đảm quyền kinh doanh của các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài trong lĩnh vực ngân hàng phù hợp với các cam kết quốc tế của nước ta. Hình thành môi trường pháp luật về tiền tệ, tín dụng minh bạch và công khai Loại bỏ các hình thức bảo hộ, bao cấp, ưu đãi và phân biệt đối xử giữa các tổ chức tín dụng. Nâng cao hiệu lực thi hành pháp luật và ngăn chặn việc hình sự hoá các quan hệ dân sự, kinh tế trong lĩnh vực ngân hàng*”.

Trong đề án phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 được ban hành kèm theo Quyết định số 112/2006/QĐ-TTg ngày 24/05/2006 của Thủ tướng Chính phủ đã xác định mục tiêu phát triển các tổ chức tín dụng (TCTD) đến năm 2010 và định hướng chiến lược đến năm 2020: Cải cách căn bản, triệt để và phát triển toàn diện hệ thống các TCTD theo hướng hiện đại hoạt động đa năng để đạt trình độ phát triển trung bình tiên tiến trong khu vực ASEAN với cấu trúc đa dạng về sở hữu, về loại hình TCTD, có quy mô hoạt động

lớn hơn, tài chính lành mạnh, đồng thời, tạo nền tảng đến sau năm 2010 xây dựng được hệ thống các TCTD hiện đại, đạt trình độ tiên tiến trong khu vực châu Á, đáp ứng đầy đủ các chuẩn mực quốc tế về hoạt động Ngân hàng, có khả năng cạnh tranh với các Ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Bảo đảm các TCTD, kể cả các TCTD nhà nước hoạt động kinh doanh theo nguyên tắc thị trường và vì mục tiêu chủ yếu là lợi nhuận. Phát triển hệ thống TCTD hoạt động an toàn và hiệu quả vững chắc dựa trên cơ sở công nghệ và trình độ quản lý tiên tiến, áp dụng thông lệ, chuẩn mực quốc tế về hoạt động NHTM. Phát triển các TCTD phi NH để góp phần phát triển hệ thống tài chính đa dạng và cân bằng hơn. Phát triển và đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ Ngân hàng, đặc biệt là huy động vốn, cấp tín dụng, thanh toán với chất lượng cao và mạng lưới phân phối phát triển hợp lý nhằm cung ứng đầy đủ, kịp thời, thuận tiện các dịch vụ, tiện ích Ngân hàng cho nền kinh tế trong thời kỳ đẩy mạnh CNH - HĐH. Hình thành thị trường dịch vụ Ngân hàng, đặc biệt là thị trường tín dụng cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các loại hình TCTD, tạo cơ hội cho mọi tổ chức, cá nhân có nhu cầu hợp pháp, đủ khả năng và điều kiện được tiếp cận một cách thuận lợi các dịch vụ Ngân hàng. Ngăn chặn và hạn chế mọi tiêu cực trong hoạt động tín dụng.

Những định hướng này, một mặt, giải quyết về cơ bản các cơ chế, chính sách, tạo động lực cho các NHTM phát triển toàn diện theo hướng nâng cao năng lực cạnh tranh của từng NHTM. Từ đây, các NHTM được chủ động tối đa trong hoạt động. Đồng nghĩa với việc tự do hoạt động thì mức độ cạnh tranh trên thị trường cũng ngày càng gay gắt hơn, để thành công trong cuộc cạnh tranh này, các NHTM phải ngay lập tức xây dựng và thực hiện chiến lược chiến lược tăng vốn của mình. Như vậy, có thể coi, các quan điểm của Đảng và Nhà nước về phát triển thị trường NH nước ta là những quan điểm định hướng chiến lược, là nền tảng cho việc xây dựng và chiến lược tăng vốn của các NHTM hiện nay.

### 3.1.2.2 Định hướng phát triển NHTM Việt Nam

Trong bối cảnh Việt Nam ngày hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, để đạt được các mục tiêu nói trên, các NHTM Việt Nam cần thực thi các biện pháp

tổng thể mang tính đồng bộ và toàn diện nhằm chủ động nắm bắt các cơ hội, xác định các lĩnh vực có tiềm năng và có thể mạnh để đầu tư phát triển, khai thác tối đa lợi thế của Ngân hàng, gắn liền với quản trị tốt rủi ro và lành mạnh tài chính, tăng trưởng gắn liền với hiệu quả và phát triển bền vững. Các định hướng phát triển của các NHTM Việt Nam trong những năm tới bao gồm:

- *Nâng cao năng lực tài chính*: Mục tiêu các ngân hàng cần hướng đến là các chỉ tiêu về cơ cấu tài chính, thực hiện chiến lược tăng vốn và lộ trình tăng vốn điều lệ nâng cao hiệu quả kinh doanh được phản ánh theo các chỉ tiêu phù hợp với thông lệ quốc tế và đạt mức chung của các Ngân hàng hàng đầu trên thế giới. Xây dựng lộ trình cho các chương trình hành động để chủ động hội nhập thành công.

- *Tiếp tục đổi mới tổ chức, quản trị điều hành*: Các ngân hàng cơ bản hoàn thành tái cơ cấu tổ chức theo thông lệ quốc tế của một Ngân hàng hiện đại; nâng cao năng lực quản trị điều hành và hoạch định chính sách; phát triển hệ thống thông tin quản lý tập trung và quản lý rủi ro độc lập, tập trung toàn hệ thống dựa trên một nền tảng công nghệ thông tin hiện đại.

- *Nâng cao khả năng cạnh tranh*: Xác định rõ chiến lược khách hàng và thị trường phát triển và đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng với chất lượng cao dựa trên nền công nghệ hiện đại và linh hoạt với mạng lưới phân phối rộng khắp nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nền kinh tế, chú trọng thu hút và lưu giữ nhân tài đáp ứng nhu cầu hội nhập.

- *Đối với các NHTMNN Việt Nam*: Cần triển khai thành công chương trình cổ phần hoá và vận hành NH cổ phần theo thông lệ.

- *Nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ*: Các NHTM tập trung triển khai rộng rãi các dịch vụ NH mới/mở rộng như thẻ thanh toán, séc cá nhân và công cụ thanh toán không dùng tiền mặt khác, các dịch vụ NH điện tử, sản phẩm phái sinh tiền tệ, quản lý tài sản và tiền mặt, dịch vụ tư vấn tài chính và các dịch vụ Ngân hàng hiện đại khác.



### ***3.1.3 Tầm nhìn chiến lược và định hướng hoạt động của NH No&PTNT Việt Nam***

#### **3.1.3.1 Tầm nhìn đến 2020 của NH No&PTNT Việt Nam**

Trở thành một tập đoàn tài chính đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu hàng đầu tại Việt Nam, hoạt động trên 3 trụ cột: Ngân hàng (trên cơ sở tách thành 2 hệ thống Ngân hàng Nông nghiệp đô thị và Ngân hàng Nông nghiệp Nông thôn, Bảo hiểm (bao gồm cả bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm phi nhân thọ)- Chứng khoán.

#### **3.1.3.2 Tôn chỉ hoạt động**

Giữ vững vai trò chủ đạo trên thị trường tài chính nông thôn đồng thời bứt phá và cạnh tranh thành công tại khu vực đô thị, phục vụ tất cả các phân đoạn khách hàng với một danh mục sản phẩm hoàn chỉnh, hiện đại, hướng tới mục tiêu bền vững về lợi ích của cả khách hàng và ngân hàng, hoạt động trên nền tảng bền vững về tài chính, hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, nâng cao đời sống cán bộ nhân viên.


#### **3.1.3.3 Nguyên tắc hoạt động**

- Áp dụng nhất quán các thông lệ quốc tế trong điều hành ngân hàng
- Hoạt động trên cơ sở thận trọng về tài chính và luôn nhận thức được tầm quan trọng của quản lý rủi ro, bảo toàn tài sản và đảm bảo khả năng thanh toán và thanh khoản
- Phát triển và đưa ra thị trường những sản phẩm, dịch vụ tiên tiến, hiện đại đáp ứng yêu cầu của khách hàng, tạo lập danh tiếng về phong cách phục vụ, giá cả cạnh tranh, độ tin cậy
- Khuyến khích tính doanh lợi và sự tự lực của khách hàng trên nguyên tắc cùng chia sẻ lợi ích với khách hàng
- Tiếp tục đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin, lấy công nghệ làm cơ sở để phát triển mô hình ngân hàng hiện đại
- Nâng cao tối đa nguồn lực tài chính trên nguyên tắc đảm bảo an toàn hoạt động và nâng cao khả năng sinh lời

- Đầu tư vào con người, phát triển năng lực của cán bộ, nhân viên, khuyến khích sự cống hiến xuất sắc, thưởng công xứng đáng và tạo điều kiện cho cán bộ có cơ hội phát triển toàn diện.

### 3.1.3.4 Mục tiêu tổng quát đến năm 2020

Những mục tiêu mà NH No&PTNT hướng tới là:


 Giá trị cho khách hàng:

Mang lại cho khách hàng nhiều sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu, tiện ích

 Giá trị của ngân hàng:

+ Giá trị vị thế, thương hiệu: củng cố vị thế chủ lực trong khu vực nông nghiệp, nông thôn, tăng cường vị thế tại khu vực đô thị, nâng cao uy tín, khẳng định thương hiệu trên trường quốc tế

+ Giá trị tài chính: xây dựng nền tài chính mạnh trên cơ sở nâng cao khả năng sinh lời, đảm bảo sự bền vững về tài chính

 Giá trị cho người lao động

Tạo dựng đội ngũ cán bộ trung thành, có năng lực và được đãi ngộ xứng đáng

### 3.1.3.5 Định hướng thực hiện chiến lược kinh doanh của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam giai đoạn 2011-2020

- Nâng cao năng lực tài chính, đáp ứng các chỉ số an toàn hoạt động, cải thiện chất lượng tài sản, nâng cao hiệu quả kinh doanh và bền vững cao về tài chính

- Nâng cấp các chi nhánh khu vực đô thị để cạnh tranh ngang bằng với các ngân hàng nước ngoài, ngân hàng liên doanh, ngân hàng cổ phần

- Khai thác tối đa tiềm năng thị trường nông thôn truyền thống

- Đầu tư công nghệ thông tin tạo cơ sở phát triển đầy đủ các sản phẩm dịch vụ tiên tiến, hiện đại

- Phát triển đầy đủ, đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng đáp ứng nhu cầu cạnh tranh hội nhập

Tăng cường tiếp thị, khuyến khích khách hàng sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng. Đặc biệt chú ý tới xây dựng hình ảnh và quảng bá thương hiệu

của ngân hàng. Tích cực nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu của khách hàng và phản ứng nhanh, linh hoạt với thay đổi của thị trường.

Xây dựng, duy trì và phát triển quan hệ khách hàng, đặc biệt là lòng tin và mối quan hệ lâu dài với khách hàng

Tập trung nguồn lực xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tập trung, độc lập và toàn diện theo tiêu chuẩn quốc tế để nâng cao chất lượng tín dụng, hiệu quả hoạt động, tạo tiền đề để PTBV

Nâng cao hiệu quả hoạt động thông qua việc áp dụng các thông lệ quốc tế vào công tác tổ chức quản lý và điều hành ngân hàng

Nâng cao năng suất lao động, xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới khách hàng. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực, xây dựng một lực lượng lao động có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu của một ngân hàng hiện đại.

### **3.2 Một số giải pháp nhằm phát triển bền vững NH No&PTNT Việt Nam**

#### ***3.2.1 Nâng cao hiệu quả công tác tuyển chọn, sử dụng và chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng***

##### **3.2.1.1 Tăng cường hiệu quả công tác tuyển dụng cán bộ**

Dựa trên kết quả phân tích nhu cầu lao động hàng năm ngân hàng có thể xây dựng một quy trình chuẩn trong công tác tuyển dụng. Đồng thời, ngân hàng xây dựng quy trình kết hợp giữa tuyển dụng, đào tạo và sử dụng lao động.

Ngân hàng cần tích cực triển khai cơ hội làm việc ở ngân hàng cho các sinh viên tốt nghiệp tại các trường đại học. Đối với các trường đại học đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực tài chính ngân hàng, NH No&PTNT Việt Nam cần phổ biến những yêu cầu đối với nhân viên làm việc tại ngân hàng. Ngân hàng cũng nên tăng cường tổ chức các cuộc hội thảo nhằm thảo luận việc tăng cường năng lực cho sinh viên khi ra trường và giúp các trường đưa các nhu cầu cần đào tạo vào chương trình giảng dạy của họ. Với sự quảng bá và hợp tác nói trên, NH No&PTNT Việt Nam sẽ có cơ hội đào tạo trước và khai thác được những cán bộ trẻ, có năng lực và triển vọng phát triển.

### 3.2.1.2 Xây dựng hệ thống các bản mô tả công việc cụ thể cho từng loại hình cán bộ một cách hợp lý

Ngân hàng cần xây dựng các bản mô tả công việc và chuẩn bị kế hoạch cụ thể để thực hiện. Ngân hàng xây dựng chức danh công việc cụ thể cho từng vị trí nhân viên chuyên môn trong từng đơn vị, phản ánh nội dung công việc bao gồm cả mô tả công việc cho Ban lãnh đạo, xác định và quy định bằng văn bản nội dung công việc cho từng vị trí. Trong bản mô tả công việc cần nêu rõ các hoạt động chính, các tiêu chuẩn đánh giá công việc, năng lực, các yêu cầu về trình độ học vấn tối thiểu và kênh báo cáo. Ngân hàng xây dựng quy trình đánh giá kết quả công việc cho phù hợp với các bản mô tả công việc.

Xây dựng các tiêu chuẩn chuyên nghiệp hoá, hoạt động nghiệp vụ đối với từng loại cán bộ nghiệp vụ. Xây dựng hệ thống đánh giá chất lượng công việc theo chuẩn mực quốc tế để đánh giá đúng khả năng đóng góp của cán bộ ở từng vị trí công việc

### 3.2.1.3 Xây dựng cơ chế sử dụng nhân sự mới

Ngân hàng cần thay đổi căn bản cơ chế sử dụng nhân sự: chuyển từ cơ chế tuyển dụng không sa thải sang cơ chế sử dụng lao động theo hiệu quả công việc và có sa thải. Các cán bộ đã được tuyển dụng vào làm việc tại ngân hàng nếu không đáp ứng được yêu cầu công việc, liên tục không hoàn thành nhiệm vụ hoặc có vi phạm thì sẽ bị sa thải. Ngân hàng áp dụng cơ chế này sẽ khuyến khích được cán bộ tích cực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ, tránh tình trạng thụ động, ỷ lại của một số cán bộ hiện nay.

### 3.2.1.4 Xây dựng cơ chế đãi ngộ và bổ nhiệm nhân sự hợp lý

Ngân hàng xây dựng chế độ thù lao đúng với lao động và sử dụng lao động đúng vị trí thông qua việc áp dụng các chỉ tiêu và hoạt động và phương pháp phân bổ chi phí hoạt động. Từ đó xây dựng cơ chế lương tính theo năng suất lao động.

Ngân hàng cần thực hiện các thủ tục đề bạt, thăng chức, sửa đổi. Ngân hàng thông báo các cơ hội thăng chức trên toàn hệ thống ngân hàng.

Ngân hàng chỉ xem xét đến những người có các đánh giá kết quả công việc trên tổng thể tốt hơn so với yêu cầu.

Đánh giá những người được thăng chức trên cơ sở xem xét các yêu cầu cụ thể của bản mô tả công việc.

### 3.2.1.5 Xây dựng nội dung, chương trình, phương pháp đào tạo nhân sự mới

Thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn và các chương trình đào tạo cụ thể.

Xây dựng các chương trình đào tạo khác theo các bước sau:

Xác định nhu cầu, xác định mục đích học tập, xác định tiêu chí đánh giá, soạn giáo án, lựa chọn giáo viên, lựa chọn người tham gia, thực hiện chương trình đào tạo, đánh giá chương trình đào tạo, đo lường hiệu quả

Ngân hàng thực hiện phân tích các nhu cầu đào tạo cho từng nhân viên mới và lập kế hoạch đào tạo với lịch trình cụ thể nhằm khắc phục các yếu kém về các kỹ thuật cần thiết và chuẩn bị kế hoạch chi tiết để thực hiện.

#### Kết hợp các phương pháp để xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được thực hiện theo định hướng chiến lược, trên cơ sở nhu cầu thực tế về tiêu chuẩn hóa cán bộ, quy hoạch cán bộ. Song song với việc áp dụng phương pháp phản hồi trong xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay, cần tổ chức nghiên cứu và thực hiện “phương pháp đón trước”. Khác với “phương pháp phản hồi” thường mang lại kết quả muộn, “phương pháp đón trước” cho phép có thể dự báo sớm và hiệu quả nhu cầu đào tạo, đảm bảo tính thiết thực của hoạt động đào tạo. Thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo cho từng lãnh đạo được đề bạt nhằm bổ sung các kỹ năng làm việc cần thiết.

#### Phân cấp đào tạo theo từng đối tượng học viên

Từ thực tế số lượng cán bộ đông, trình độ không đồng đều, nhu cầu đào tạo lớn và đa dạng nên việc phân cấp đào tạo theo đối tượng học viên sẽ góp phần giải quyết những vấn đề bất cập trong thiết kế nội dung các khóa đào tạo.

#### Xác định nội dung đào tạo

Ngân hàng rà soát và thực hiện một chương trình đào tạo trên cơ sở đánh giá nhu cầu chi tiết bao gồm cả đào tạo cho cán bộ quản lý trong lĩnh vực đào tạo. Xác định nội dung đào tạo chi tiết cho từng khóa đào tạo. Đưa ra các tiêu chí và hướng dẫn nhằm thống nhất nội dung sử dụng trong các khóa đào tạo tại NH No&PTNT Việt Nam.

#### Xây dựng đội ngũ giảng viên có chất lượng cao

Bên cạnh việc tìm kiếm, chọn lọc để có đội ngũ giảng viên bên ngoài tin cậy, tiếp tục đào tạo bồi dưỡng để nâng cao chất lượng giảng viên kiêm nhiệm. Cần xây dựng lực lượng giảng viên chuyên nghiệp, trước mắt từ số lượng giảng viên kiêm chức và đội ngũ cán bộ có học hàm, học vị tại ngân hàng nhằm chủ động trong công tác đào tạo vừa kiểm soát được chất lượng giảng viên và tiết kiệm chi phí. Ngân hàng cũng cần có một chương trình đào tạo giảng viên để tạo dựng niềm tin và uy tín cho giảng viên.

#### Chuẩn hóa hệ thống tài liệu giảng dạy

Ngân hàng xác định nội dung đào tạo chi tiết cho từng khóa học, sau đó tổ chức biên soạn tài liệu giảng dạy, sử dụng thống nhất trong toàn hệ thống. Tài liệu sau khi biên soạn phải được Hội đồng khoa học thông qua mới được sử dụng và phải thường xuyên đánh giá lại để hoàn thiện nhằm đảm bảo chất lượng công tác đào tạo.

#### Thực hiện quản lý sau đào tạo

Ngân hàng đưa ra những hướng dẫn cho việc sát hạch, kiểm tra và chứng nhận cho từng khóa đào tạo, thủ tục đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Kết hợp vào việc đánh giá kết quả công việc và bình bầu theo định kỳ đối với những người tham gia các khóa đào tạo. Ngân hàng cũng xây dựng quy trình kiểm soát chất lượng nhằm thống nhất chất lượng các khóa đào tạo. Ngoài ra, ngân hàng cần đưa vào áp dụng các quy trình nhằm sử dụng thông tin phản hồi vào việc thiết kế các khóa học.


Ngày 20/11/2010 trường đào tạo Cán bộ NH No&PTTN Việt Nam đã chính thức được thành lập trên cơ sở của Trung tâm đào tạo cán bộ nên công tác đào tạo nhân sự sẽ do đơn vị này đảm nhiệm.

### **3.2.2 Tăng năng lực quản trị ngân hàng**

#### **3.2.2.1 Tái cơ cấu mô hình ngân hàng**


a. Cơ cấu lại tổ chức Trụ sở chính và chi nhánh theo hướng khách hàng

- Hoàn thiện tổ chức các Ban thuộc Ban điều hành

 Thành lập các bộ phận tư vấn thuộc Ban điều hành

Một số bộ phận tư vấn cần được thành lập giúp việc cho Ban điều hành nhằm tăng khả năng chuyên môn và trợ giúp nghiệp vụ- quản lý trong việc giải quyết những vấn đề quan trọng và có tầm ảnh hưởng tới an toàn hệ thống. Các bộ phận này hoạt động có tính chất bán chuyên trách gồm những chuyên gia đầu ngành, có kiến thức chuyên sâu về những lĩnh vực nhất định, theo dõi diễn biến tình hình hoạt động của ngân hàng và biến động bên ngoài. Từ đó, tư vấn cho Ban Điều hành xử lý chính xác về những vấn đề trọng yếu, cảnh báo những rủi ro, đề xuất các định hướng phát triển... Những bộ phận tư vấn cơ bản cần được thành lập bao gồm:

- Ủy ban tư vấn tín dụng
- Ủy ban tư vấn quản lý rủi ro
- Ủy ban tài sản nợ- có (ALCO)
- Ủy ban tư vấn công nghệ thông tin

 Thực hiện phân định thành các khối chức năng

Chuyển đổi mô hình hoạt động ngân hàng từ mô hình quản lý nghiệp vụ sang mô hình hoạt động theo hướng khách hàng (tổ chức theo các khối chức năng). Việc phân chia các khối chức năng dựa trên nguyên tắc hoạt động nào cũng được kiểm soát (Kiểm soát chéo). Các khối chức năng bao gồm:

- Khối dịch vụ ngân hàng bán lẻ qua mạng

Khối này thực hiện cung cấp và bán tất cả các sản phẩm dịch vụ ngân hàng có liên quan đến khách hàng cá nhân và bao gồm các bộ phận như Ban tín dụng hỗ trợ sản xuất và cá nhân, Phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm dịch vụ, Ban quản lý chi nhánh. Khối này do 1 phó Tổng giám đốc phụ trách.

- Khối tác nghiệp

Khối này chịu trách nhiệm hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng diễn ra ổn định và phát triển, bao gồm: Trung tâm công nghệ thông tin, Trung tâm thanh toán và Trung tâm thẻ. Khối này do 1 Phó tổng giám đốc phụ trách.

- Khối dịch vụ ngân hàng dành cho khách hàng tổ chức

Khối này chịu trách nhiệm về cung cấp và bán các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng cho khách hàng là tổ chức (khách hàng doanh nghiệp) bao gồm Ban các sản phẩm cho doanh nghiệp, Trung tâm tài trợ thương mại, Ban định chế tài chính, một số bộ phận của Sở giao dịch như phòng kinh doanh sản phẩm phái sinh, Dealing Room. Khối này do 1 Phó tổng giám đốc phụ trách.

- Khối tài chính

Khối này bao gồm Ban kế hoạch tổng hợp, Ban Thống kê và dự báo kinh tế Ban Tài chính - Kế toán- Ngân quỹ, Trung tâm thanh toán, phòng kinh doanh nguồn vốn. Khối này do 1 Phó tổng giám đốc phụ trách.

- Khối hỗ trợ


Khối này chịu trách nhiệm về công tác Pháp chế, kiểm soát tuân thủ, công tác các bộ- tiền lương và đào tạo, công tác tiếp thị và thông tin tuyên truyền. Khối này chịu trách nhiệm về phê duyệt ngân sách, kế hoạch và triển khai chiến lược bao gồm các ban như: Tổ chức cán bộ, Lao động tiền lương, Đào tạo, Pháp chế và Tuân thủ, Tiếp thị, một phần công việc của Ban kế hoạch và Ban tài chính -kế toán-ngân quỹ. Khối này do Tổng giám đốc phụ trách.

- Khối quản lý rủi ro

Khối này sẽ bao gồm nhiệm vụ của Trung tâm phòng ngừa và xử lý rủi ro Ban kiểm tra kiểm soát nội bộ và thành lập thêm Ban quản lý tài sản đặc biệt (nợ xấu). Khối này do 1 Phó tổng giám đốc phụ trách.

- Khối đầu tư

Khối này giúp ngân hàng chuyên sâu hơn trong các lĩnh vực hợp tác như bảo hiểm, liên doanh, góp vốn. Từ đó, giảm thiểu rủi ro và đánh giá được đúng thị trường cũng như xu hướng để đưa ra các quyết định đầu tư hợp lý.

 Nghiên cứu, thành lập một số Ban mới



- Ban Quản lý tài sản đặc biệt (Nợ xấu) thuộc Khối rủi ro

Ban này có nhiệm vụ quản lý các tài sản đặc biệt chủ yếu là các khoản nợ có khả năng không thu hồi được của ngân hàng.

- Ban quản lý chi nhánh thuộc Khối bán lẻ

Chức năng chính của Ban này là quản trị doanh nghiệp đối với mạng lưới chi nhánh, đưa ra những đánh giá hiệu quả hoạt động của mạng lưới bao gồm các chi nhánh, phòng giao dịch. Ban này cũng tư vấn và đề xuất cho Ban điều hành về xây dựng mạng lưới, đánh giá tổng thể và toàn diện các mặt hoạt động của các chi nhánh

- Ban định chế tài chính và Trung tâm xử lý tài trợ thương mại thuộc Khối khách hàng tổ chức

- *Hoàn thiện tổ chức chi nhánh*

Đối với các chi nhánh loại 1 và loại 2 cần thành lập thêm Bộ phận Kiểm toán nội bộ để giúp việc cho Ban giám đốc và các phòng nghiệp vụ: phòng dịch vụ bán lẻ, phòng dịch vụ cho tổ chức, phòng tài chính, phòng tác nghiệp (Thực hiện các nhiệm vụ: chuyên tiền trong nội địa và quốc tế), phòng công nghệ thông tin, cơ sở hạ tầng và ATM), Phòng hỗ trợ (Thực hiện các nhiệm vụ: marketing, Nhân sự và đào tạo, pháp chế và tuân thủ).

Đối với các chi nhánh loại 3 cần có các phòng: phòng dịch vụ bán lẻ, phòng tài chính, phòng hỗ trợ.

Tại các phòng giao dịch bao gồm: phòng dịch vụ khách hàng cá nhân và phòng dịch vụ khách hàng doanh nghiệp.

Phòng dịch vụ khách hàng cá nhân thực hiện việc bán các dịch vụ ATM, tiền gửi tiết kiệm, cho vay tiêu dùng thẻ tín dụng

Phòng dịch vụ khách hàng doanh nghiệp thực hiện bán các sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp nhỏ và các hộ gia đình.

b. Tăng cường sức cạnh tranh hệ thống mạng lưới tại khu vực đô thị

Lập bản đồ mạng lưới chi nhánh và phòng giao dịch

Khảo sát và đánh giá thường xuyên các thông tin về dân cư, thu nhập, doanh nghiệp trên từng khu vực

Đánh giá thị phần của chi nhánh ngân hàng theo từng địa bàn hoạt động để thấy được khả năng cạnh tranh của hệ thống, khả năng cung cấp sản phẩm đến khách hàng.

Xây dựng tiêu chuẩn về cơ sở vật chất cho chi nhánh, phòng giao dịch nhằm tạo điều kiện khuếch trương hình ảnh của ngân hàng và dễ dàng triển khai mở rộng hoạt động trên các địa bàn mới.

### c. Duy trì mạng lưới hoạt động tại khu vực nông thôn

Phát triển thêm một số phòng giao dịch tại những địa bàn có thu nhập cao để tranh thủ chiếm lĩnh thị phần và tiếp cận tới đông đảo khách hàng tại tất cả các vùng, miền trên toàn quốc

Sắp xếp lại một số chi nhánh phân chia theo địa bàn hành chính ở những nơi không có điều kiện kinh tế hàng hoá phát triển.

Thiết lập một hệ thống phòng giao dịch đi kèm với mạng lưới của các tổng công ty lớn như Tổng công ty bưu chính, viễn thông, điện lực... để tăng khả năng hợp tác và bán chéo sản phẩm.

### 3.2.2.2 Tăng năng lực quản trị rủi ro

Để tăng năng lực quản lý rủi ro ngân hàng cần tuân thủ theo các bước sau:

Thứ nhất: triển khai đầy đủ các loại hình quản trị rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro hoạt động, rủi ro lãi suất, rủi ro thị trường...

Thứ hai: xây dựng quy trình quản trị rủi ro

Quy trình này bao gồm: nhận diện rủi ro, đo lường rủi ro kiểm soát rủi ro theo dõi rủi ro, báo cáo rủi ro, đánh giá và kiểm tra rủi ro

Xây dựng, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ và phân định trách nhiệm cụ thể về quản trị của từng đơn vị, cá nhân trong hệ thống quản trị rủi ro của ngân hàng.

Xây dựng và hoàn thiện quy trình đánh giá rủi ro, kiểm soát và giám sát rủi ro đối với từng loại hình dịch vụ.

Xây dựng, hoàn thiện tiêu chí phân tích và đánh giá rủi ro đối với từng loại dịch vụ, khách hàng, khu vực, dự án...

Xây dựng sở tay “rủi ro ngân hàng hiện đại” làm cẩm nang cho cán bộ quản lý và nhân viên ngân hàng trong hệ thống tổ chức quản trị rủi ro.

Xây dựng các phương án, quy trình phòng ngừa, xử lý sự cố về mạng viễn thông, tin học do bị tấn công, hỏa hoạn, khủng bố...

Thứ ba: Hoàn thiện công tác tổ chức bộ máy quản trị rủi ro

Để quản lý tốt rủi ro, mô hình tổ chức quản trị rủi ro phải được thiết kế sao cho nâng cao quyền hạn, trách nhiệm của Hội đồng quản trị ngân hàng, đồng thời có sự phân định rõ về chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm giữa Hội đồng quản trị với Ban điều hành ngân hàng nói chung và giữa Chủ tịch Hội đồng quản trị với Tổng giám đốc ngân hàng nói riêng.

Ngoài ra, cần áp dụng nguyên tắc tập trung, thống nhất và phân cấp trong hoạt động quản trị rủi ro. Hoạt động quản trị rủi ro cần được quản lý thống nhất vừa chịu sự điều hành tập trung bởi Ban quản lý rủi ro thuộc Ban điều hành ngân hàng, thực hiện dự phòng rủi ro cân bằng với mức độ rủi ro có thể, vừa được phân cấp cho các bộ phận có liên quan với thẩm quyền thấp hơn.

Đảm bảo việc đánh giá rủi ro, kiểm soát và giám sát rủi ro của ngân hàng vừa chi tiết vừa tổng thể dựa vào một đầu mối.

Khai thác tối ưu thông tin mạng quản lý dịch vụ và quản lý ngân hàng.

Thứ tư: chuẩn hóa đội ngũ cán bộ quản lý rủi ro

Để triển khai quy trình nghiệp vụ quản trị rủi ro phù hợp với thông lệ quốc tế thì công tác đào tạo cho đội ngũ cán bộ trong hệ thống quản trị rủi ro có ý nghĩa quyết định. Việc đào tạo nghiệp vụ quản trị rủi ro theo yêu cầu mới này là bắt buộc đối với 100% cán bộ quản lý, nhân viên có liên quan trong hệ thống quản trị rủi ro của ngân hàng. Tuy nhiên công tác tổ chức, đào tạo này phải gắn liền với lộ trình triển khai các dự án, chương trình phần mềm ứng dụng.

Nghiên cứu toàn diện nghiệp vụ quản trị rủi ro và biểu hiện của từng loại rủi ro không chỉ đáp ứng yêu cầu quản trị rủi ro của một ngân hàng truyền thống như rủi ro tín dụng, rủi ro lãi suất, rủi ro hối đoái, rủi ro thanh khoản, thị trường... mà đáp ứng quản trị rủi ro của một ngân hàng hiện đại, ngân hàng điện tử và tiền điện

từ... để đáp ứng các yêu cầu của nguyên tắc Basel trên cơ sở xây dựng hệ tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý rủi ro như: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm thực tế,... Tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại cho đội ngũ cán bộ quản lý rủi ro.

 Về công tác quản trị rủi ro tín dụng

- Xây dựng mô hình quản lý tín dụng tập trung

Việc xây dựng mô hình này sẽ giúp NH No&PTNT Việt Nam khai thác thông tin tín dụng được đầy đủ, kiểm tra và giám sát hoạt động tín dụng từ Trụ sở chính đồng thời giúp dự báo, phòng ngừa rủi ro từ xa. Đặc biệt triển khai 1 cách đồng bộ hệ thống phần mềm quản trị thông tin ngân hàng và phần mềm tin học ngân hàng. Từ đó mới đảm bảo dữ liệu được quản lý, xử lý tập trung, nâng cao hiệu quả và chất lượng thông tin.

Trong mô hình quản lý tín dụng tập trung, Trung tâm Điều hành thực hiện chức năng quản lý và kiểm soát tín dụng trực tuyến thông qua hệ thống IPCAS (Phần mềm hiện đại hóa ngân hàng và hệ thống thanh toán do World Bank tài trợ) Đây là một trong những điều kiện cần thiết để NH No&PTNT Việt Nam thực hiện tái cấu trúc ngân hàng theo mô hình ngân hàng hai cấp. Trong đó, đặc biệt quan trọng là khả năng kiểm soát tín dụng tập trung và khả năng cho vay trực tiếp của Trung tâm Điều hành theo những yêu cầu thực tế. Tuy nhiên, phần mềm này còn chưa được triển khai đồng bộ ở toàn bộ các chi nhánh trên cả nước. Do vậy, chưa khai thác được hết ưu điểm của phần mềm này trong quản trị rủi ro nói chung và quản trị rủi ro tín dụng nói riêng.

Cũng theo mô hình này, việc kiểm soát cho hạn mức cho vay đối với từng chi nhánh trong hệ thống cũng được giải quyết đáng kể bao gồm: hạn mức cho vay theo ngành, theo lĩnh vực hoạt động, hạn mức cho vay theo từng khách hàng cụ thể Có như vậy mới giảm thiểu được rủi ro có thể xảy ra khi cả hệ thống NH No&PTNT Việt Nam đầu tư quá lớn vào một lĩnh vực sản xuất hay một khách hàng lớn.

- Ban hành quy trình tín dụng theo hướng phân rõ trách nhiệm từng khâu nghiệp vụ

NH No&PTNT Việt Nam cần phải có quy trình rõ ràng trong việc phê duyệt các khoản tín dụng mới cũng như sửa đổi, gia hạn và tái tài trợ các khoản tín dụng hiện tại. Ban hành một quy trình tín dụng theo hướng phân rõ trách nhiệm, quyền hạn từng khâu nghiệp vụ nhằm hạn chế tình trạng mang tính hình thức, sơ sài dẫn đến làm sai qui trình, thủ tục cho vay hoặc vì động cơ vụ lợi trước mỗi khoản vay đồng thời nâng cao ý thức tuân thủ qui định của NHNN về cho vay và chấp hành đầy đủ qui trình tín dụng. Trong đó, chú trọng khâu thẩm định; tính toán, xác định kỳ hạn trả nợ - những khâu này rất quan trọng, nếu làm tốt nó không những giúp người làm tín dụng đưa ra quyết định đầu tư chuẩn xác, hiệu quả mà còn tạo được sự tương đồng giữa kỳ hạn trả nợ (gốc, lãi) và nguồn thu của người vay.

Có rất nhiều ngân hàng thực hiện quy trình tín dụng “ba tay” trong việc xét duyệt cho vay. Quy trình này đã đạt được rất nhiều hiệu quả trong công tác quản trị rủi ro tín dụng. Theo đó, mỗi món vay sẽ được thực hiện thông qua 3 bộ phận: Bộ phận Tín dụng, bộ phận Quản trị rủi ro và bộ phận quản lý tín dụng. Ba bộ phận này độc lập với nhau trong các quyết định cho vay. Bộ phận tín dụng là nơi nhận hồ sơ vay vốn của khách hàng. Sau khi xem xét, thẩm định sẽ lập báo cáo thẩm định gửi bộ phận quản trị rủi ro. Bộ phận quản trị rủi ro trên cơ sở hồ sơ của bên tín dụng đưa sang kết hợp với các thông tin thu thập được sẽ tiến hành tái thẩm định. Mỗi đề xuất cấp tín dụng cần được phân tích cẩn thận bởi nhân viên phân tích tín dụng có năng lực, có chuyên môn phù hợp với quy mô và độ phức tạp của giao dịch. Nếu đồng ý cho vay sẽ chuyển sang bộ phận quản lý tín dụng để giải ngân và thu nợ.

Quy trình tín dụng được đề cập ở đây bao gồm cả quy trình cơ cấu lại thời hạn trả nợ. Quy trình này phải được xây dựng cụ thể các bước thực hiện; nhiệm vụ của mỗi cấp, mỗi cá nhân, bộ phận; hồ sơ xin cơ cấu lại thời hạn trả nợ; điều kiện nguyên nhân nào mới được cho cơ cấu lại thời hạn trả nợ, số lần xét cho cơ cấu, đặc biệt, có được cho điều chỉnh kỳ hạn trả nợ, hoặc điều chỉnh kỳ hạn trả nợ mấy lần khi khách hàng không thực hiện trả nợ theo cam kết của các kỳ hạn trước... Bên cạnh đó, qui định cũng phải xác định rõ trách nhiệm và xử lý nghiêm minh đối với

những cá nhân có liên quan đến việc thực hiện cho cơ cấu lại thời hạn trả nợ cố ý làm sai qui trình, thủ tục, gây tăng nguy cơ rủi ro.

Trước khi quyết định cho cơ cấu lại thời hạn trả nợ, cán bộ tín dụng không chỉ căn cứ vào đơn xin cơ cấu của khách hàng vay mà phải yêu cầu khách hàng gửi kèm các tài liệu chứng minh nguyên nhân không trả nợ đúng hạn, khả năng trả nợ trong thời gian xin cơ cấu lại thời hạn trả nợ. Trên cơ sở các tài liệu của khách hàng cán bộ tín dụng tiến hành kiểm tra tình hình tài chính (phân tích công nợ, nguồn và khả năng thanh toán nợ của khách hàng). Xem xét kỹ khả năng phát huy hiệu quả của dự án, năng lực hoạt động của dự án so với công suất thiết kế (nếu là khoản vay trung, dài hạn) và những lý do làm ảnh hưởng nguồn trả nợ; kiểm tra nguyên nhân xin cơ cấu lại thời hạn trả nợ; xem xét khách hàng có đảm bảo được khả năng trả nợ trong các kỳ hạn tiếp theo (nếu là điều chỉnh kỳ hạn trả nợ) hoặc trong một khoảng thời gian nhất định sau thời hạn cho vay (nếu gia hạn nợ) hay không; phân tích những tác động gây ảnh hưởng bất lợi do phải kéo dài thời gian cho vay. Đặc biệt không cho cơ cấu lại thời hạn trả nợ đối với mọi trường hợp do nguyên nhân chủ quan như: khách hàng sử dụng vốn vay sai mục đích, thường xuyên vi phạm hợp đồng tín dụng, ý thức trả nợ kém...

-Nâng cao chất lượng hoạt động kiểm tra và giám sát tín dụng, tăng cường công tác kiểm tra kiểm toán nội bộ để nhận biết sớm rủi ro tín dụng

NH No&PTNT Việt Nam cần thiết lập một cơ chế kiểm tra, kiểm soát hoạt động tín dụng của mình một cách có hiệu quả để giám sát sự vận động của vốn tín dụng từ khi cho vay đến khi thu hồi được hết nợ từ khách hàng.

Kết hợp việc kiểm tra kiểm soát nội bộ với việc đào tạo nghiệp vụ kiểm tra quá trình sử dụng vốn vay của khách hàng đối với cán bộ làm công tác tín dụng nhằm nâng cao chất lượng tín dụng, hạn chế rủi ro.

Để góp phần nâng cao vai trò và hiệu quả đồng vốn tín dụng của NH No&PTNT Việt Nam, cần phải có một cơ chế kiểm tra kiểm soát chặt chẽ từ khâu xem xét cho vay đến khi khách hàng vay đã hoàn trả hết nợ. Qua kiểm soát chặt chẽ có thể biết được việc cho vay có đúng mục đích không, có đạt hiệu quả như mong

đội không. Ngoài ra, qua kiểm tra kiểm soát cũng có thể phát hiện ra các vướng mắc về quy trình nghiệp vụ, từ đó có những nghiên cứu điều chỉnh sao cho phù hợp với thực tiễn. Đồng thời, qua kiểm tra có thể ngăn chặn kịp thời các hiện tượng làm sai mưu lợi cá nhân... để nhằm ngày càng làm trong sạch chất lượng tín dụng NH No&PTNT Việt Nam .

Việc kiểm tra kiểm soát tín dụng phải được tiến hành một cách thường xuyên, rộng khắp không chỉ là kiểm tra trong nội bộ từng chi nhánh, mà Trung tâm Điều hành sẽ tổ chức các đoàn kiểm tra đi kiểm tra tất cả các chi nhánh hoặc tổ chức kiểm tra chéo giữa các chi nhánh với nhau. Có như vậy mới bảo đảm kết quả kiểm tra được khách quan và có hiệu quả.

Xây dựng và thực hiện thống nhất hệ thống chấm điểm và xếp hạng khách hàng

Xây dựng và thực hiện thống nhất hệ thống chấm điểm tín dụng và xếp hạng khách hàng để đánh giá rủi ro tiềm ẩn của từng khoản tín dụng trên cơ sở hệ thống các chỉ tiêu định lượng và định tính liên quan đến khách hàng vay.

Để thực hiện quản trị rủi ro tín dụng, Ủy ban Basel II cho phép các ngân hàng lựa chọn giữa “phương pháp dựa trên đánh giá tiêu chuẩn” và “phương pháp dựa trên đánh giá nội bộ”. Đến nay, hầu hết các ngân hàng đều đang xây dựng phương pháp đánh giá nội bộ, đây chính là nòng cốt của quản trị rủi ro tín dụng. Phương pháp đánh giá nội bộ hay còn gọi là xếp loại nội bộ, về cơ bản có 2 công cụ chính là xếp loại tín dụng (credit rating) đối với khách hàng là doanh nghiệp và chấm điểm tín dụng (credit scoring) đối với khách hàng cá nhân.

Về bản chất, cả 2 công cụ đều làm nhiệm vụ định hạng (hay xếp loại) tín dụng đối với khách hàng vay. Điểm khác nhau cơ bản là ở chỗ chấm điểm tín dụng chỉ áp dụng trong hệ thống ngân hàng để đánh giá mức độ rủi ro tín dụng đối với khoản vay của doanh nghiệp nhỏ và cá nhân. Chấm điểm tín dụng chủ yếu dựa vào thông tin phi tài chính và tình hình hoạt động của người vay, bởi những khó khăn trong khâu thu thập thông tin tài chính đối với doanh nghiệp nhỏ và cá nhân. Các thông tin cần thiết trong đơn xin vay cùng với các thông tin khác về khách hàng do ngân hàng thu thập sẽ được nhập vào máy tính, thông qua hệ thống thông tin tín

dụng để phân tích, xử lý bằng một phần mềm cho điểm. Kết quả sẽ đưa ra một con số- điểm tín dụng- chỉ mức độ rủi ro tín dụng của người vay. Hiệu quả sử dụng kỹ thuật này rất cao, giúp ích đặc lực cho việc quản trị rủi ro đối với khách hàng vay là doanh nghiệp nhỏ và cá nhân. Do các doanh nghiệp nhỏ và cá nhân thường không có báo cáo tài chính hoặc báo cáo không đầy đủ, thiếu tài sản thế chấp, thông tin thiếu nên họ thường khó khăn trong việc tiếp cận với ngân hàng. Công cụ này giúp cho việc đánh giá loại khách hàng này dễ dàng, nhanh chóng hơn và nếu độ rủi ro trong giới hạn cho phép thì họ thuận lợi nhiều trong việc vay vốn ngân hàng.

Trong khi đó, xếp loại tín dụng được áp dụng đối với doanh nghiệp lịch sử lâu đời hàng trăm năm, có cơ sở lý luận vững chắc và có số liệu thống kê tích lũy nhiều thời kỳ phục vụ cho kỹ thuật xếp loại. Do doanh nghiệp lớn thường có đầy đủ các báo cáo tài chính nên việc xếp loại tín dụng chủ yếu dựa vào các chỉ tiêu tài chính. Xếp loại tín dụng được áp dụng rộng rãi hơn, không những trong hoạt động ngân hàng, kinh doanh chứng khoán mà còn trong kinh doanh thương mại, đầu tư, giúp các doanh nghiệp lựa chọn bạn hàng, chọn đối tác đầu tư, liên doanh...

Theo kinh nghiệm của ngân hàng các nước trong khu vực, để có một hệ thống xếp loại rủi ro tín dụng hiệu quả, sau bước xếp loại người vay, cần phải tiến hành xếp loại rủi ro các phương tiện tín dụng của người vay (chẳng hạn như khoản vay). Việc xếp loại người vay sẽ cho biết khả năng vỡ nợ của người vay hoặc một nhóm người vay trong việc thực hiện nghĩa vụ trả nợ của mình trong điều kiện kinh doanh bình thường. Còn việc xếp loại phương tiện tín dụng cho thấy những tổn thất ước tính của chính phương tiện tín dụng đó (khoản vay đó). Nếu kết hợp cả hai tầng xếp loại này thì vấn đề quản trị rủi ro tín dụng có thể giải quyết tương đối triệt để.

Sau khi xếp hạng khách hàng, cần có chính sách đối xử với khách hàng một cách cụ thể: chính sách về lãi suất, chính sách về tín dụng, về tài sản bảo đảm... phù hợp với từng hạng khách hàng.

Ngoài ra, theo kinh nghiệm của ngân hàng các nước trong khu vực, để có một hệ thống xếp loại rủi ro tín dụng hiệu quả, sau bước xếp loại người vay, cần phải tiến hành xếp loại rủi ro các phương tiện tín dụng của người vay (chẳng hạn



như khoản vay). Việc xếp loại người vay sẽ cho biết khả năng vỡ nợ của người vay hoặc một nhóm người vay trong việc thực hiện nghĩa vụ trả nợ của mình trong điều kiện kinh doanh bình thường. Còn việc xếp loại phương tiện tín dụng cho thấy những tổn thất ước tính của chính phương tiện tín dụng đó (khoản vay đó). Nếu kết hợp cả hai tầng xếp loại này thì vấn đề quản trị rủi ro tín dụng có thể giải quyết tương đối triệt để.

### **3.2.3 Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ của ngân hàng**

3.2.3.1 Nghiên cứu, giới thiệu các sản phẩm, các dịch vụ tiện ích hoàn chỉnh cho các nhóm khách hàng khác nhau, phát triển các sản phẩm dịch vụ mới

Ban đầu: Ngân hàng giới sản phẩm dịch mới, các dịch vụ có tiện ích hoàn chỉnh mà NH No&PTTN Việt Nam có thể cung cấp cho các nhóm khách hàng khác nhau được minh họa trong ma trận sản phẩm của ngân hàng này.

Ma trận sản phẩm của NH No&PTNT Việt Nam

|                           | CÁC SẢN PHẨM<br>BÁN LẺ                                                                                                                                                                                                                  | CÁC SẢN PHẨM<br>BÁN BUÔN                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CÁC<br>SẢN PHẨM<br>CƠ BẢN | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tài khoản tiết kiệm</li> <li>- ATM</li> <li>- Call Center</li> <li>- Mobile Banking</li> <li>- Gửi, rút nhiều nơi</li> <li>- Ngân hàng qua điện thoại</li> <li>- Ngân hàng qua ĐTDD</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tài khoản séc và tiết kiệm</li> <li>- Ngân hàng điện tử</li> <li>- Thẻ tín dụng</li> </ul>                                                                                                               |
| TÍN DỤNG                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thẻ tín dụng</li> <li>- Cho vay mua nhà trả góp</li> <li>- Cho vay cầm cố</li> <li>- Cho vay lưu vụ</li> <li>- Cho vay tiêu dùng</li> <li>- Hạn mức thấu chi</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đồng tài trợ, cho vay hợp vốn</li> <li>- Tài trợ thương mại</li> <li>- Cho vay các doanh nghiệp vi mô</li> <li>- Bảo lãnh thanh toán</li> <li>- Bảo lãnh cho vay</li> <li>- Bảo lãnh đấu thầu</li> </ul> |

|                       |                                                                                                                                                   |                                                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                       | -Cho thuê tài chính                                                                                                                               | - Bảo lãnh thực hiện hợp đồng<br>Bảo lãnh phát hành cổ phiếu, trái phiếu |
| ĐẦU TƯ VÀ<br>BẢO HIỂM | - Tiền gửi có kỳ hạn<br>- Bảo hiểm nhân thọ<br>- Tiền gửi tiết kiệm liên kết<br>chứng khoán<br>- Các quỹ<br>- Đầu tư ngoại hối<br>-Ủy thác đầu tư | - Tiền gửi có kỳ hạn<br>- Bảo hiểm tài sản<br>- Bảo hiểm tỷ giá          |

Việc giới thiệu các sản phẩm dịch vụ được triển khai phải phù hợp với tiến độ đầu tư, triển khai cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, đặc biệt là hệ thống thông tin quản lý.

Tiếp theo: Ngân hàng nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới

Trong giai đoạn này ngân hàng sẽ tập trung nghiên cứu, phát triển và giới thiệu các sản phẩm ở mức độ cao hơn, đó là: các sản phẩm tài chính phái sinh, các dịch vụ ngân hàng tích hợp.

Các dịch vụ mới cần đảm bảo các yêu cầu về tính đúng thời gian, chính xác và hiệu quả cho khách hàng. Đồng thời các sản phẩm này phải đáp ứng được nhu cầu sử dụng tại bất cứ thời điểm nào mà không gặp trở ngại về không gian và thời gian cho khách hàng.

Các sản phẩm dịch vụ tài chính phái sinh phải có sự tích hợp với các quy trình, các công ty bảo hiểm hay chứng khoán và các kênh bán lẻ. Căn cứ vào quy trình tích hợp giữa các ngành khác nhau, ngân hàng cung cấp các sản phẩm đa chức năng. Đồng thời căn cứ vào chiến lược Marketing trong giai đoạn này, ngân hàng khai thác khách hàng có thu nhập cao.

### 3.2.3.2 Những giải pháp hỗ trợ để đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ngân hàng

-Đánh giá thực trạng và xây dựng kế hoạch cung cấp sản phẩm, dịch vụ

Ngân hàng cần phân loại các nhóm sản phẩm, dịch vụ theo địa bàn cung cấp (thành thị, nông thôn, khu công nghiệp,...); theo đối tượng khách hàng (doanh nghiệp nhà nước, tổng công ty, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hộ sản xuất, hợp tác xã, cá nhân các tổ chức tín dụng,...); theo kênh phân phối (phân phối tại quầy, phân phối qua đại lý, phân phối qua ATM/EDC/POS, phân phối qua điện thoại di động,...); theo cấp độ khách hàng (khách hàng VIP, khách thường, khách đặc biệt,...).

Phân loại sản phẩm, dịch vụ theo mức độ sinh lời gồm: nhóm các sản phẩm dịch vụ có khả năng sinh lời cao, nhóm các sản phẩm chưa sinh lời, nhóm các sản phẩm dịch vụ không sinh lời;...

-Quản lý hạch toán theo sản phẩm, khách hàng

Ngân hàng tiến hành hạch toán tách bạch các khoản chi và nguồn thu theo từng sản phẩm. Xây dựng nguyên tắc và chia sẻ phí, trong đó xác định rõ nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi cấp, mỗi đơn vị, mỗi chi nhánh trong các giao dịch sản phẩm dịch vụ liên chi nhánh.

Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu chấm điểm khách hàng cá nhân, doanh nghiệp hộ gia đình. Đây là cơ sở để thực hiện phân loại khách hàng, xác định tiềm năng sử dụng sản phẩm, dịch vụ từ đó tiến hành cung cấp dịch vụ tài chính trọn gói cho mỗi khách hàng cụ thể. Thực hiện đánh giá hiệu quả đối với mỗi khách hàng quan hệ với ngân hàng.

-Mở rộng kênh phân phối

Với hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại, ngoài kênh phân phối truyền thống qua hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch NH No&PTNT Việt Nam hình thành và mở rộng mạng lưới kênh phân phối thông qua ATM, EDC, POS, phân phối qua ĐTDD, phân phối Internet

-Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ

Đào tạo và tập huấn cho toàn bộ đội ngũ cán bộ tiếp thị về các sản phẩm dịch vụ mới để họ trở thành các nhân viên bán hàng/dịch vụ chuyên nghiệp, đủ kiến thức và kỹ năng xử lý các vấn đề về tiếp thị, có khả năng thoả mãn nhu cầu thông tin về sản phẩm của tuyệt đại đa số khách hàng có nhu cầu sử dụng sản phẩm.

Tổ chức tập huấn về các sản phẩm, dịch vụ mới đến tất cả các cán bộ nghiệp vụ có liên quan nhất là những cán bộ thường xuyên tiếp xúc với khách hàng như kế toán giao dịch, nhân viên tín dụng, nhân viên dịch vụ khách hàng để đội ngũ cán bộ đủ khả năng trở thành các “nhân viên tiếp thị” thực thụ.

Đổi mới phong cách phục vụ từ việc “bị động chờ khách hàng” sang “chủ động tìm kiếm, thu hút khách hàng”.

Xây dựng và nâng cấp hệ thống đào tạo trực tuyến (E- learning) nhằm đơn giản hoá công tác tập huấn và đào tạo

- Tăng cường công tác tiếp thị

Nghiên cứu những đặc thù kinh tế, xã hội và văn hoá của từng vùng, miền cũng như đặc điểm về nhu cầu và thói quen tiêu dùng của từng đối tượng khách hàng để triển khai các hình thức tiếp thị, quảng bá sản phẩm phù hợp.

Khai thác đội ngũ cán bộ để tiếp thị sản phẩm, dịch vụ, trước hết tiếp thị đến bạn bè người thân sau đó đến khách hàng. Đây là một trong những kênh truyền thống, tiếp thị hiệu quả và chi phí thấp nhất bởi lòng tin được xác lập ngay từ đầu.

Thực hiện các hoạt động tiếp thị trực tiếp (gửi thư, tờ rơi, giới thiệu,...) trao đổi trực tiếp, thông tin trên các kênh truyền thống, tổ chức các buổi thuyết trình giới thiệu khách hàng, tăng cường các hoạt động tài trợ, từ thiện, khuyến mại gắn với quảng bá sản phẩm, dịch vụ mới khi tung ra các sản phẩm, dịch vụ mới.

- Xây dựng hệ thống thu thập, phân tích và xử lý thông tin, phản hồi của khách hàng

Sau khi sản phẩm được cung cấp ra thị trường, ngân hàng cần hình thành hệ thống thu thập, phân tích các góp ý, phản hồi và ý kiến của khách hàng. Các ý kiến này có thể phản ánh về chất lượng phục vụ, đặc tính sản phẩm, sự tiện ích, phong cách phục vụ cũng như các đề xuất nhằm hoàn thiện sản phẩm, dịch vụ.

Đây là những thông tin bổ ích sẽ được thu thập thường xuyên phục vụ cho việc hoàn chỉnh, nâng cấp, chỉnh sửa hoặc bổ sung các tính năng sản phẩm phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, hoặc nhiều trường hợp để giải toả các khiếu nại, phàn nàn về chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ.

Các hình thức thu thập thông tin gồm: gửi thư xin góp ý, hòm thư góp ý, góp ý qua trang Web, phỏng vấn trực tiếp, phản ánh gián tiếp.

### **3.2.4 Nâng cấp và phát triển công nghệ thông tin**

3.2.4.1 Nâng cao tính sẵn sàng, hoạt động an toàn của các hệ thống công nghệ thông tin

Ngân hàng cần hoàn thành các dự án quan trọng về hạ tầng công nghệ, ứng dụng và an ninh đang triển khai: Hoàn thiện hệ thống IPCAS, MIS, thanh toán hóa đơn, Thu ngân sách, hệ thống bảo mật và xác thực tập trung PKI, quản lý người dùng AD, quản trị mạng tập trung, trung tâm hỗ trợ chi nhánh và khách hàng, nâng cấp mạng WAN, mạng LAN, trung tâm dữ liệu...

Mở rộng hạ tầng công nghệ thông tin để đáp ứng kịp sự tăng trưởng của các hệ thống máy chủ, thiết bị lưu trữ, backup, mạng...

Xây dựng trung tâm phục hồi thảm họa cách xa hai trung tâm dữ liệu để tránh hủy hoại của các thảm họa thiên nhiên, xây dựng kế hoạch phục hồi thảm họa

3.2.4.2 Xây dựng kiến trúc ứng dụng tổng thể toàn ngân hàng, dễ dàng mở rộng và tích hợp các hệ thống công nghệ thông tin

Xây dựng kiến trúc ứng dụng mức tổng thể theo kiến trúc hướng dịch vụ như là một nền tảng công nghệ thông tin vững chắc để chuyển đổi ngân hàng thành một ngân hàng đa năng hàng đầu Việt Nam

Thiết lập chiến lược đa kênh tại ngân hàng để khai thác logic, dữ liệu và quy trình kinh doanh nhằm cung cấp thông tin và trải nghiệm nhất quán trên tất cả các kênh. Triển khai hệ thống Internet Banking như là điểm khởi đầu của chiến lược đa kênh của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam.

3.2.4.3 Tập trung vào tự động hóa và tối ưu hóa quy trình nghiệp vụ

Ngân hàng xây dựng một hệ thống quản lý nội dung doanh nghiệp gắn kèm với hệ thống quản lý quy trình nghiệp vụ với luồng công việc được tự động hóa để thu thập, lưu trữ, điện tử hóa tất cả các thông tin nội dung doanh nghiệp, như là hồ sơ xin vay, đề xuất đầu tư, ảnh, đồ thị, email, ghi chép và tài liệu số hóa vào một kho lưu trữ chung để lưu trữ và khôi phục và chia sẻ dễ dàng, an toàn. Đồng thời,

phân tích, tự động hóa và tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ một cách liên tục để đạt được những quy trình tối ưu nhất.

#### 3.2.4.4 Hoàn thiện các hệ thống công nghệ đáp ứng yêu cầu nghiệp vụ và quản lý

Triển khai hệ thống E-Banking, cung cấp cho khách hàng tất cả các dịch vụ ngân hàng điện tử: vắn tin tài khoản, sao kê, chuyển khoản, thanh toán hóa đơn, nộp đơn xin vay... sử dụng các hệ thống bảo mật và xác thực về an ninh đã và đang được triển khai.

Xây dựng và triển khai hệ thống Kho dữ liệu Data Warehouse. Các ứng dụng phân tích dựa trên kho dữ liệu này cho phép các phòng ban nghiệp vụ phân tích khách hàng, xây dựng mô hình xu thế và phân tích lợi nhuận sử dụng dữ liệu tổng từ các giao dịch hàng ngày và từ nhiều nguồn thông tin khác.

Xây dựng và triển khai hệ thống quản lý quan hệ khách hàng CRM. Trước tiên, cần cập nhật đầy đủ thông tin của khách hàng vào FILE hiện tại sao đó xây dựng thành một hệ thống quản lý quan hệ khách hàng đầy đủ. Đây là công cụ chính đối với ngành ngân hàng để bảo vệ thị phần và tạo tăng trưởng.

Triển khai một hệ thống thông tin doanh nghiệp để hỗ trợ việc ra quyết định quản lý kịp thời và có chất lượng cao. Đồng thời, xây dựng công điện tử doanh nghiệp và môi trường làm việc cộng tác để nâng cao mức độ chia sẻ kiến thức và sáng tạo kinh doanh.

#### 3.2.4.5 Tăng cường quản lý an ninh thông tin nhằm đảm bảo an toàn thông tin cho các hệ thống công nghệ, tài sản cho ngân hàng và khách hàng

Kiểm toán các hệ thống công nghệ thông tin, phát hiện các lỗ hổng và đóng lại các lỗ hổng an ninh để bị tổn thương nhất. Dựa trên cân nhắc về nguồn lực hiện tại và mức độ ưu tiên của các vấn đề an ninh cần tăng cường về an ninh và hoạt động thường nhật.

Xây dựng trung tâm điều hành, giám sát về an ninh thông tin trên phạm vi toàn bộ ngân hàng.

Áp dụng chuẩn mực thông tin quốc tế vào hệ thống Công nghệ thông tin để khẳng định khả năng an ninh, bảo mật của hệ thống công nghệ thông tin và chất lượng sản phẩm, dịch vụ khi cung cấp cho khách hàng.

Thiết lập hệ thống quản lý an ninh thông tin

### 3.2.4.6 Chuẩn hóa các hệ thống quy trình công nghệ, quản lý dịch vụ công nghệ thông tin, nâng cấp Trung tâm công nghệ thông tin

Từng bước xây dựng hệ thống quy trình và chuẩn hóa quy trình cơ bản của các hệ thống Công nghệ thông tin. Để thiết lập quy trình Công nghệ thông tin chuẩn và áp dụng kinh nghiệm triển khai dự án thành công, cần xây dựng và cải tiến liên tục quy trình Công nghệ thông tin cơ bản bao gồm quy trình cấp tổ chức và quy trình cấp dự án.

Triển khai một định hướng sở hữu Công nghệ thông tin tổng thể và Quản trị công nghệ thông tin trên phạm vi toàn ngân hàng, để đảm bảo rằng tất cả các dịch vụ Công nghệ thông tin được gắn kết chặt chẽ với các sáng kiến kinh doanh chung phù hợp với các chính sách và tiêu chuẩn về Công nghệ thông tin của NH No&PTNT Việt Nam

Thiết lập một hệ thống Quản lý dịch vụ Công nghệ thông tin doanh nghiệp để quản lý và cung cấp các dịch vụ Công nghệ thông tin có chất lượng cho ngân hàng khách hàng trong khi vẫn tối ưu hóa được các tài nguyên Công nghệ thông tin.

Xây dựng bộ tiêu chuẩn KPI (Key Performance Indicator) để đánh giá hiệu năng của hệ thống Công nghệ thông tin một cách hiệu quả.

Xây dựng và áp dụng quy trình quản lý rủi ro trong đầu tư công nghệ thông tin. Điều chỉnh tổ chức của Trung tâm Công nghệ thông tin một cách tương ứng để hỗ trợ được các hệ thống công nghệ phát triển mới. Thường xuyên, hàng năm thực hiện tự đánh giá về chiến lược công nghệ thông tin và tự cải tiến

### **3.2.5 Phát triển và khai thác nguồn vốn**

#### 3.2.5.1 Phân tích quy mô và cấu trúc nguồn vốn phát huy những mặt mạnh để đưa ra các giải pháp phù hợp

Thực hiện phân tích quy mô và cấu trúc nguồn vốn để phát huy các mặt mạnh đã đạt được và khắc phục những điểm yếu trong công tác huy động nguồn vốn. Từ đó, trong mỗi giai đoạn đưa ra được các giải pháp huy động nguồn vốn phù hợp theo yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh.

Ngân hàng cần duy trì và giữ vững tính ổn định của nguồn vốn, tập trung huy động nguồn vốn trung và dài hạn.

### 3.2.5.2 Tăng cường huy động vốn tại thị trường nông thôn để cho vay nông nghiệp, nông thôn

Ngân hàng tập trung khai thác nguồn vốn huy động tại thị trường nông thôn. Ngân hàng cần giữ vững vai trò chủ đạo của mình ở khu vực này để giảm bớt chi phí và tạo tính chủ động trong hoạt động kinh doanh.

Ngân hàng có thể phối hợp với các tổ chức xã hội như Hội phụ nữ, Đoàn thanh niên, hội nông dân, hội cựu chiến binh.... để thành lập các tổ tiết kiệm vay vốn đối với các khách hàng vừa vay vốn, vừa gửi vốn vào ngân hàng.

Ngân hàng nghiên cứu tâm lý, nhu cầu thiết yếu và sinh hoạt cũng như mùa vụ của nông dân để đưa ra các sản phẩm huy động vốn chuyên biệt cho nông dân

### 3.3.5.3 Tiếp tục nghiên cứu chi phí vốn tại các vùng đô thị, nhất là các vùng có tính cạnh tranh để đưa ra các chính sách huy động phù hợp

Xác định nguồn vốn huy động tại các đô thị để chuyển tải về cho vay ở nông thôn vẫn là chủ yếu.

Vùng đô thị là nơi có sự cạnh tranh mọi mặt giữa các NHTM và các TCTD từ lãi suất huy động vốn đến chính sách ưu đãi đối với khách hàng gửi tiền. Vì vậy phải có sự nghiên cứu cụ thể về chi phí nguồn vốn để đưa ra sản phẩm huy động và chính sách khách hàng phù hợp với thị hiếu của người dân thành thị có số tiền nhàn rỗi lớn.

### 3.2.5.4 Xây dựng chính sách huy động nguồn vốn đúng với cơ chế chính sách của Nhà nước, phù hợp với diễn biến thị trường, thị hiếu của người gửi tiền và định hướng chiến lược kinh doanh của ngân hàng

-Chính sách lãi suất huy động

Ngân hàng áp dụng chính sách lãi suất huy động mở đối với các đơn vị trực thuộc, nghiên cứu thị trường lãi suất để đưa ra chính sách lãi suất huy động mềm dẻo, linh hoạt, hấp dẫn khách hàng, phù hợp với diễn biến lãi suất thị trường trong từng thời kỳ.

Lãi suất huy động sẽ được mở bằng với lãi suất huy động các kỳ hạn của NHTM và các TCTD khác trên cùng địa bàn. Các chi nhánh phải căn cứ vào khả



năng tài chính, tính cạnh tranh để đưa ra các mức lãi suất huy động phù hợp với thị hiếu của khách hàng.

-Xây dựng chính sách ưu đãi thu hút khách hàng

Có sự phân đoạn khách hàng để áp dụng chính sách ưu đãi về lãi suất, sử dụng các dịch vụ ngân hàng ...Khuyến mãi phù hợp với từng phân đoạn khách hàng khách hàng truyền thống, khách hàng có số tiền gửi lớn, thời gian gửi dài, khách hàng doanh nghiệp, khách hàng dân cư...

Gia tăng thêm tiện ích cho các sản phẩm huy động vốn: gửi tiền một nơi rút tiền nhiều nơi, trả lương qua tài khoản, thẻ ATM, HomeBanking, Mobile Banking Internet Banking...

-Hoàn thiện cơ chế chính sách về huy động vốn

Tiếp tục hoàn thiện cơ chế về huy động vốn để tạo sự thống nhất trong hệ thống và quy định rõ quyền lợi, trách nhiệm của Ngân hàng và người gửi tiền.

Nghiên cứu gọn nhẹ quy trình, thủ tục gửi, rút vốn, nhất là gửi một nơi rút vốn nhiều nơi. Ứng dụng công nghệ tin học hiện đại trong công tác huy động vốn tạo tiện ích cho khách hàng trong dịch vụ ngân hàng.

Nghiên cứu thị trường nguồn vốn để đa dạng hoá các sản phẩm huy động vốn phù hợp với các đối tượng khách hàng gửi tiền và đặc điểm các vùng, miền.

Đa dạng các sản phẩm huy động vốn: tiếp tục sử dụng và hoàn thiện các sản phẩm huy động vốn truyền thống, mặt khác cần phải đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu, cho ra nhiều sản phẩm huy động mới phù hợp với thị hiếu của khách hàng.

Ngân hàng cần tiếp tục duy trì sản phẩm huy động tiết kiệm, mở tài khoản cá nhân và tài khoản thẻ để huy động vốn từ khách hàng cá nhân. Ngoài ra, ngân hàng cần phát triển sản phẩm huy động vốn riêng biệt cho từng nhóm khách hàng, nhóm khách hàng lớn, nhất là các Tổng công ty, các tập đoàn, doanh nghiệp...Nhóm khách hàng nhỏ, cá nhân, cán bộ viên chức, hưu trí...

Tập trung nghiên cứu các sản phẩm huy động vốn theo hướng phân loại thị trường: thị trường nông thôn, thị trường đô thị, vùng đồng bằng, miền núi...

Sản phẩm huy động vốn gắn với việc ứng dụng công nghệ thông tin

### 3.2.5.5 Tận dụng tối đa nguồn vốn từ các định chế tài chính: nguồn vốn rẻ, có thời gian sử dụng lâu dài

Tăng cường hợp tác với các tổ chức trong và ngoài nước để triển các nguồn vốn: uỷ thác đầu tư, vốn vay tài trợ thương mại, vốn phục vụ các dự án...

Tạo lập cơ chế điều hành vốn thống nhất toàn hệ thống: tiếp tục sử dụng các công cụ cơ chế kế hoạch để điều hành thống nhất trên toàn hệ thống như: phí điều hoà vốn, an toàn chi trả, dự trữ bắt buộc, quản lý hạn mức tài khoản điều chuyển vốn... Nghiên cứu và thiết lập hệ thống quản lý trên hệ thống IPCAS.

Phân đoạn thị trường khách hàng để thu hút nguồn vốn:

- Thị trường nông thôn: đa phần là nông dân, thu nhập thấp, manh mún. Để đưa ra các sản phẩm huy động vốn riêng biệt, hình thức huy động và chính sách ưu đãi để thu hút khách hàng.

- Thị trường đô thị và các thành phố lớn: đa phần khách hàng có công việc ổn định, khách hàng kinh doanh thu nhập khá, có nhiều vốn nhàn rỗi.... khách hàng trên thị trường này có sự cạnh tranh nên lựa chọn hình thức huy động, chính sách khách hàng phù hợp.

Chủ động hợp tác kết nối thanh toán với các tổ chức, doanh nghiệp lớn tăng cường hoạt động trên thị trường liên Ngân hàng để thu hút các nguồn vốn tạm thời nhàn rỗi, các khoản đầu tư ngắn hạn của các TCTD khác dưới dạng tiền gửi và tiền vay.

Nắm bắt thông tin về khách hàng để từ đó phân tích nhu cầu, thói quen... xây dựng kế hoạch cụ thể về sản phẩm huy động mới đa dạng phù hợp với thị hiếu người gửi tiền.

Chỉnh sửa và hoàn thiện cơ chế chính sách huy động vốn phù hợp với quy định hiện hành: Sửa đổi Quyết định số 124/QĐ/HĐQT- KHTH ngày 21/02/2008 quy định phát hành giấy tờ có giá của NH No&PTNT Việt Nam để huy động vốn trong nước Hoàn thiện quy định về kinh doanh, đầu tư và cung cấp dịch vụ đối với trái phiếu doanh nghiệp trong hệ thống NH No&PTNT Việt Nam..

### **3.2.6 Phân khúc thị trường và phân đoạn khách hàng phù hợp**

Tập trung khai thác các đối tượng khách hàng, các cá nhân có thu nhập trung bình đến thu nhập cao, các hộ sản xuất, các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trên mọi lĩnh vực, đặc biệt là lĩnh vực nông nghiệp và nông thôn, các trang trại, hợp tác xã với mô hình sản xuất lớn, khép kín.

Tập trung đầu tư vào phát triển các phân khúc thị trường đặc biệt là thị trường khu vực nông thôn. Thị trường khu vực này hiện đang còn bỏ ngỏ đối với nhiều NHTM. Tuy nhiên, thị trường này sẽ phát triển mạnh mẽ trong tương lai do tỷ lệ tiết kiệm và tốc độ tăng trưởng thu nhập ngày càng cao của khu vực dân cư. Tại thị trường này, ngân hàng tập trung phát triển các dịch vụ ngân hàng bán lẻ.

Nghiên cứu, triển khai, phân tích thị trường trên từng địa bàn hoạt động (địa bàn đô thị, nông thôn). Từ đó, xây dựng danh mục các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng phù hợp với từng địa bàn, từng phân khúc thị trường. Đồng thời, lựa chọn các kênh phân phối và tổ chức cơ cấu mạng lưới cho phù hợp.

Xây dựng chính sách khách hàng riêng biệt, phù hợp với từng đối tượng khách hàng, các tập đoàn, tổng công ty, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân có thu nhập từ trung bình trở lên (phân khúc khách hàng đại chúng) và các hộ nông dân.

Phát triển mạng lưới theo chiều sâu, phát huy thế mạnh đội ngũ nhân viên khai thác đa các nguồn lực với chi phí hoạt động thấp để cạnh tranh tiếp cận khách hàng. Đầu tư nâng cấp mạng lưới tạo các đô thị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và chiếm lĩnh thị phần.

#### **3.2.6.1 Phân khúc thị trường**

-Địa bàn khu vực nông thôn

##### ***Vùng nông thôn khó khăn***

*Đối tượng khách hàng chủ yếu:* các cá nhân, hộ gia đình, hộ nông dân nghèo hoặc mới thoát nghèo.

*Kênh phân phối:* Bàn giao toàn bộ hệ thống mạng lưới sang cho Ngân hàng Chính sách xã hội hoặc làm dịch vụ ủy thác cho ngân hàng này và ngân hàng Phát

triển triển khai chương trình cho vay ưu đãi người nghèo hoặc các chương trình, dự án phát triển của Chính phủ cũng như các tổ chức tài trợ quốc tế.

Sản phẩm dịch vụ: Cung cấp khoản tín dụng nhỏ để hỗ trợ người nghèo tại vùng nông thôn sản xuất kinh doanh, từ đó phát triển một số sản phẩm dịch vụ truyền thống (tiền gửi...)

***Vùng nông thôn có điều kiện phát triển sản xuất hàng hóa***

Đối tượng khách hàng: các hộ sản xuất, các chủ trang trại, các cá nhân có thu nhập từ người thân đi xuất khẩu lao động hoặc di cư ra đô thị làm việc, các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Ngân hàng cần chú trọng tập trung vào phục vụ các chương trình phát triển kinh tế, chuyển dịch cơ cấu cây trồng vật nuôi và các chương trình công nghiệp hiện đại hóa nông thôn và chuyển dịch cơ cấu lao động. Các lĩnh vực quan tâm là nuôi trồng thủy hải sản, trồng cây ăn quả, cây công nghiệp, chăn nuôi, chế biến lương thực. Tập trung vào khách hàng cung ứng vật tư nông nghiệp và tiêu thụ nông sản (bao gồm cả chế biến xuất nhập khẩu), các trang trại và nông trường sản xuất nông nghiệp có qui mô lớn. Chú trọng liên kết bốn nhà để đảm bảo hiệu quả đầu tư.

Ngân hàng tập trung đầu tư xây dựng quan hệ với các doanh nghiệp, hợp tác xã và hộ gia đình tại các cụm công nghiệp nông thôn và làng nghề truyền thống. Lực lượng lao động tại các khu công nghiệp qui mô nhỏ này dự kiến sẽ tăng lên đáng kể và sẽ là lực lượng khách hàng tiềm năng lớn cho ngân hàng trong thời gian tới. Đặc điểm của khu vực này là có nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ gắn liền với kinh tế nông nghiệp, nông thôn. Mảng các doanh nghiệp vừa và nhỏ là mục tiêu ưu tiên phục vụ của ngân hàng.

Đối thủ cạnh tranh: Mức độ cạnh tranh tại khu vực này sẽ tăng mạnh trong thời gian tới. Các đối thủ cạnh tranh sẽ là các NHTM, các quỹ tín dụng và quỹ tiết kiệm bưu điện.

Sản phẩm dịch vụ: Tại khu vực này, ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam tập trung cung cấp tín dụng, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng truyền thống (tiền gửi

chuyển tiền...) với định hướng phát triển là “Tín dụng và các sản phẩm, dịch vụ truyền thống”.

Kênh phân phối: Chủ yếu dựa trên mạng lưới phân phối rộng lớn là các chi nhánh, các phòng giao dịch và phát triển dần các kênh phân phối trực tiếp (ATM Mobile Banking...). Tại khu vực này không cần đầu tư nhiều về công nghệ ngân hàng mà cần tập trung vào đào tạo cán bộ, trang bị kiến thức chuyên sâu vào các sản phẩm cụ thể dành cho dân cư nông thôn (ví dụ cách thức phân tích tín dụng chuyên sâu với kiến thức tổng hợp về ngành nông nghiệp), xây dựng quy trình cung cấp sản phẩm phù hợp với từng đối tượng khách hàng tại khu vực nông thôn (đơn giản thuận tiện).

-Địa bàn khu vực đô thị

#### ***Khu vực đô thị loại I và II***

Đối tượng khách hàng: ngân hàng cần hướng tới khách hàng là các doanh nghiệp, tổng công ty, tập đoàn lớn, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các cá nhân có thu nhập từ trung bình trở lên (thuộc phân đoạn khách hàng có thu nhập cao).

Bên cạnh đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp, ngân hàng cần nhanh chóng xây dựng chính sách khách hàng, tăng cường đầu tư nhằm chiếm lĩnh mảng thị trường dân cư (gồm các cá nhân, hộ gia đình có thu nhập từ trung bình trở lên).

Đối thủ cạnh tranh: Khu vực này có sự cạnh tranh quyết liệt. Đối thủ cạnh tranh là các NHTM thuộc mọi thành phần và các tổ chức tài chính phi tín dụng lớn kể cả các ngân hàng và các tổ chức tài chính nước ngoài.

Sản phẩm dịch vụ: Ngân hàng tập trung huy động các nguồn vốn tiềm năng nhàn rỗi để chuyển về đầu tư tại khu vực nông thôn. Đồng thời, phát triển và giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng liên tiên tiến, đủ sức cạnh tranh với các đối thủ nhằm tăng nguồn thu từ dịch vụ. Định hướng phát triển tại phân đoạn này là “Huy động vốn và các sản phẩm, dịch vụ tiện ích ngân hàng tiên tiến”.

Trong lĩnh vực ngân hàng bán buôn NH No&PTNT Việt Nam cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có qui mô lớn, mức độ phức tạp cao như

ng nghiệp vụ quản lý vốn và kinh doanh tiền tệ, chứng khoán, bảo lãnh phát hành, tài trợ xuất nhập khẩu, các dịch vụ thanh toán, cho thuê tài chính, tài trợ dự án...

Trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ, ngân hàng cạnh tranh bằng việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tiện ích có tính linh hoạt cao như chuyển tiền, thanh toán qua tài khoản, ATM, thẻ tín dụng, thẻ ghi nợ, thanh toán hóa đơn,...

Ngân hàng xây dựng kế hoạch tiếp cận khối các trường đại học, cao đẳng trung học chuyên nghiệp và dạy nghề. Các sản phẩm chủ yếu hiện tại bao gồm thanh toán, chuyển tiền, thẻ... Tuy nhiên, đây sẽ là đối tượng khách hàng tiềm năng khi họ tốt nghiệp, có việc làm ổn định và thu nhập tăng.

Kênh phân phối: Cùng với mạng lưới phân phối là các chi nhánh, tập trung nhiều hơn vào việc phát triển các kênh phân phối trực tiếp và tổ chức lại cơ cấu các kênh phân phối qua mạng lưới chi nhánh.

Do thị trường này có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các ngân hàng nên cần có sự cơ cấu lại mạng lưới các chi nhánh. Công việc này, một mặt khai thác tối đa thế mạnh của ngân hàng nhằm chiếm lĩnh thị phần, nâng cao khả năng cạnh tranh. Mặt khác là phòng ngừa tình trạng “giẫm đạp” lên nhau giữa các chi nhánh trong cùng một hệ thống.

-Khu vực các khu công nghiệp, khu chế xuất và khu kinh tế mở

Đối tượng khách hàng: các doanh nghiệp công nghiệp có số lượng lao động đông đảo, trình độ quản lý tốt, chủ yếu sản xuất các sản phẩm xuất khẩu hoặc lắp ráp các sản phẩm trong nước chưa sản xuất được và các công ty liên doanh.

Đối thủ cạnh tranh: Mức độ cạnh tranh tại khu vực này không quyết liệt như cạnh tranh tại các đô thị loại I và II. Các đối thủ cạnh tranh chính ở mảng thị trường này là các ngân hàng nước ngoài, NHTM NN và các NHTM cổ phần.

Sản phẩm, dịch vụ: Phát triển dịch vụ thanh toán, đặc biệt là thanh toán quốc tế, huy động vốn. Cụ thể là vốn nhàn rỗi trên tài khoản thanh toán, chuyển tiền, cho vay ngắn hạn, trả lương, thẻ tín dụng

Kênh phân phối: Để phục vụ phân khúc này, NH No&PTNT Việt Nam cần hình thành các chi nhánh có tính chuyên môn hóa cao, được trang bị đầy đủ các

phương tiện và điều kiện làm việc hiện đại. Có đội ngũ cán bộ chuyên sâu, thông thạo ngoại ngữ và sử dụng các kênh phân phối trực tiếp (E-Banking, ATM)

### 3.2.6.2 Phân đoạn khách hàng

Theo ma trận phân khúc khách hàng- thị trường trong phụ lục 08 của luận án

## 3.3 Kiến nghị

### 3.3.1 Đối với Nhà nước

#### 3.3.1.1 Hoàn thiện môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh Ngân hàng

Thời gian qua, Chính phủ và NHNN Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản tạo môi trường pháp lý cho hoạt động của các NHTM. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều bất cập. Để khắc phục tình trạng này cần phải ban hành bổ sung, sửa đổi một số nội dung sau:

#### **Một là:** Về bảo đảm tiền vay

Nghiên cứu hoàn thiện khung pháp lý về bảo đảm tiền vay, tạo điều kiện cho các tổ chức tín dụng có đủ cơ sở khi cấp tín dụng. Cụ thể:

+ Chính phủ chỉ đạo nhân dân các tỉnh khẩn trương hoàn thành việc qui hoạch để cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất thổ cư, đất canh tác cho cán bộ đặc biệt là ở nông thôn và các thị trấn ở huyện, phổ phường để giải toả một số vướng mắc trong vấn đề cho vay thế chấp bằng quyền sử dụng đất như: theo quy định về việc thế chấp tài sản thì người vay phải giao cho Ngân hàng bản gốc giấy chứng nhận quyền sử dụng đất nhưng trên thực tế ở các tỉnh chỉ cấp được 42% trên tổng số giấy chứng nhận phải cấp.

+ Nhà nước cần bổ sung hoàn chỉnh các văn bản hướng dẫn để có cơ chế đồng bộ cho việc thực hiện Luật Ngân hàng Nhà nước và Luật các tổ chức tín dụng . Sửa đổi, bổ sung luật đất đai theo hướng được phép tự do trao đổi, chuyển nhượng trên thị trường.

+ Nhà nước cần ban hành văn bản quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan quản lý nhà nước có trách nhiệm xác nhận sở hữu nhà đất, bất động sản và các tài sản khác; quản lý các hoạt động mua bán, thế chấp, cầm cố tài sản; xử lý các hành vi sai trái , hành vi vi phạm pháp luật.

+ Nhà nước cần quy định cụ thể việc xử lý, phát mại tài sản thế chấp, cầm cố, bảo lãnh để làm căn cứ thực hiện. Đơn giản hoá các thủ tục hành chính, pháp lý không cần thiết trong quá trình xử lý.

**Hai là:** Tăng cường các biện pháp quản lý của Nhà nước đối với doanh nghiệp

+ Thực hiện kiểm soát chặt chẽ việc cấp giấy phép thành lập và đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp sao cho phù hợp với năng lực thực tế của doanh nghiệp đó

Qua nghiên cứu thực tiễn hoạt động tín dụng Ngân hàng một số năm gần đây cho thấy một khó khăn, cản trở lớn cho hoạt động cho vay của Ngân hàng là sự không phù hợp giữa năng lực trình độ thực tế của doanh nghiệp với chức năng phạm vi kinh doanh được nhà nước cho phép. Nhiều doanh nghiệp quốc doanh và ngoài quốc doanh được Nhà nước cấp giấy phép thành lập và cho đăng ký kinh doanh với chức năng, nhiệm vụ vượt quá khả năng tài chính, trình độ kỹ thuật và trình độ sản xuất kinh doanh. Có thể kể đến những công ty trách nhiệm hữu hạn những công ty cổ phần đang thành lập ngày càng nhiều hiện nay. Thậm chí cả những doanh nghiệp nhà nước, vốn thường rất ít, tài sản cố định chủ yếu là máy móc thiết bị lạc hậu. Trong khi đó, chức năng nhiệm vụ trong giấy phép kinh doanh rất nhiều, thậm chí còn có thể là tất cả các ngành nghề kinh doanh khác mà pháp luật không cấm. Điều đó sẽ làm giảm bớt hiệu quả hoạt động của những doanh nghiệp này.

Do vậy, vấn đề đặt ra đối với Nhà nước, các cơ quan chức năng là phải có sự điều chỉnh cơ chế, chính sách trên cơ sở nghiên cứu những tồn tại thực tế khách quan nhằm giúp đỡ ngân hàng có giải pháp khả thi trong quản lý tín dụng, đáp ứng yêu cầu tăng cường phát triển kinh tế và đảm bảo chất lượng, hiệu quả an toàn vốn vay.

+ Cần quy định thống nhất chỉ một cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp giấy phép thành lập, giấy phép đăng ký kinh doanh cho doanh nghiệp. Cơ quan cấp giấy phép đó phải chịu trách nhiệm về tư cách pháp nhân, vốn tự có thực tế, năng lực và trình độ của doanh nghiệp.

+ Số lượng ngành nghề kinh doanh và quy mô hoạt động phải phù hợp với số vốn sở hữu và năng lực, trình độ quản lý thực tế của doanh nghiệp.



+ Đưa ra những quy định bắt buộc doanh nghiệp phải chấp hành đúng pháp lệnh kế toán thống kê và chế độ kiểm toán bắt buộc.

Thông tin đầy đủ, kịp thời là cơ sở quan trọng giúp Ngân hàng đưa ra các quyết định đúng đắn trong việc cấp tín dụng để nhằm bảo toàn vốn vay cho Ngân hàng. Nhưng trong tình hình thực tế hiện nay, một trở ngại rất lớn cho ngân hàng khi thu thập thông tin về khách hàng để có một quyết định đúng đắn đối với khoản vay là tình trạng các doanh nghiệp không phản ánh chính xác thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như thực trạng tình hình tài chính của mình. Đây là một trong những nguyên nhân chủ yếu gây ra nợ quá hạn, rủi ro tín dụng hiện nay.

Việc không chấp hành đúng chế độ báo cáo thống kê đang khá phổ biến hiện nay một phần là do pháp lệnh về chế độ kế toán thống kê chưa đủ hiệu lực bắt buộc các doanh nghiệp phải thực hiện và một phần là do điều kiện hạch toán thống kê ở nước ta chưa phát triển hoạt động kiểm soát và chưa thực hiện chế độ kiểm toán bắt buộc. Mặt khác, các biện pháp xử lý các vi phạm về kinh tế và hành chính chưa nghiêm khắc. Chính vì vậy, Nhà nước cần có ngay các biện pháp cứng rắn, bắt buộc các doanh nghiệp phải chấp hành đúng pháp lệnh kế toán thống kê, thực hiện chế độ kiểm toán bắt buộc hàng năm đối với tất cả các doanh nghiệp.

3.3.1.2 Xây dựng các biện pháp bảo đảm môi trường kinh tế ổn định góp phần bảo đảm hiệu quả vốn tín dụng mà ngân hàng cung cấp cho nền kinh tế

Được hoạt động trong một môi trường kinh tế ổn định sẽ giúp các doanh nghiệp yên tâm hoạt động, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn vay ngân hàng, tạo khả năng trả nợ đầy đủ cho ngân hàng. Ngược lại, môi trường kinh tế không ổn định sẽ cản trở hoạt động kinh doanh của họ, kết quả là làm ăn thua lỗ và gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc thanh toán nợ vay của ngân hàng.

Chính sách và cơ chế quản lý vĩ mô của Nhà nước đang trong quá trình điều chỉnh, đổi mới và hoàn thiện. Sản xuất kinh doanh trong nước phải cạnh tranh gay gắt với hàng ngoại nhập và hàng nhập lậu. Các doanh nghiệp chuyển hướng và điều chỉnh phương án sản xuất kinh doanh không theo kịp với sự thay đổi của cơ chế và chính sách vĩ mô của nhà nước. Vì vậy, một số doanh nghiệp và ngành sản xuất

kinh doanh gặp khó khăn, tồn kho ứ đọng hàng hoá, vật tư, thu lỗ, mất khả năng thanh toán, từ đó phát sinh nợ quá hạn, khó đòi (chỉ tính riêng biểu thuế suất đối với hàng hoá nhập mỗi năm một vài lần thay đổi đã làm cho không ít các doanh nghiệp gặp khó khăn). Vì vậy, Nhà nước cần có những biện pháp nhằm bảo đảm một môi trường kinh tế ổn định cho hoạt động của các doanh nghiệp, trong đó bao gồm cả hoạt động của các doanh nghiệp và hoạt động của ngân hàng. Nhà nước nên có những bước đệm hoặc những giải pháp thiết thực nhằm tháo gỡ những khó khăn gây ra khi có sự chuyển đổi, điều chỉnh cơ chế, chính sách liên quan đến toàn bộ hoạt động của nền kinh tế.

Mặt khác, Nhà nước cần có những chính sách, biện pháp nhằm bảo vệ hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong nước, cần điều chỉnh và tăng cường hiệu lực pháp lý của các chính sách thuế, chính sách bảo hộ sản xuất trong nước, chính sách ngăn chặn hàng nhập lậu... để bảo đảm tính tích cực của các chính sách này.

+ Nhà nước cho phép thành lập các tổ chức cung cấp thông tin bảo đảm độ chính xác kịp thời để cung cấp cho các tổ chức tín dụng.

3.3.1.3 Phát triển thị trường bảo hiểm nông nghiệp, góp phần giảm thiểu rủi ro cho vay vốn nông nghiệp, nông thôn và hộ nông dân của các NHTM nói chung trong đó có NH No&PTNT Việt Nam.

+ Chính phủ đóng vai trò quan trọng trong phát triển thị trường bảo hiểm thế nhưng Chính phủ chỉ có thể phân bổ một số nguồn lực hạn chế cho bảo hiểm nông nghiệp. Chính phủ nên tập trung vào việc xây dựng Khung pháp lý cho phát triển thị trường, tăng cường hệ thống thông tin và dữ liệu, nâng cao năng lực và đào tạo, hỗ trợ phát triển sản phẩm.

Nghiên cứu phát triển sản phẩm bảo hiểm nông nghiệp gắn với tiền vay và phát triển kênh phân phối thông qua màng lưới của hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam. Trong đó tiền đề đầu tiên là đẩy mạnh phát triển lĩnh vực Bảo hiểm của ABIC.

+ Thử nghiệm bảo hiểm nông nghiệp theo chỉ số. Để khắc phục hạn chế của bảo hiểm theo truyền thống, trong những năm gần đây phương pháp bảo hiểm theo chỉ số được một số chuyên gia kinh tế nghiên cứu và áp dụng ở một số nước trên thế giới như ở Ấn Độ, Mông Cổ... Bảo hiểm theo chỉ số là Bảo hiểm mà mức bồi thường được tính toán dựa trên chỉ số được xác định độc lập từ các yếu tố bên ngoài khách quan nhằm phản ánh một cách chính xác nhất mức độ tổn thất của hộ nông dân. Chẳng hạn như thay vì phải tính toán sản lượng thiệt hại cây trồng để định ra mức đền bù người ta xây dựng mức đền bù dựa vào sự thay đổi thời tiết, vì thời tiết có ảnh hưởng đến năng suất cây trồng và việc xác định thay đổi của thời tiết khách quan, dễ dàng và đỡ tốn kém chi phí hơn. Phương pháp này sẽ giảm được rủi ro lựa chọn đối nghịch, chi phí quản lý thấp.

+ Thị trường tài chính thường liên quan đến tiết kiệm, cho vay và bảo hiểm và vì vậy phát triển thị trường tài chính, đặc biệt là thị trường chứng khoán là một bước để thúc đẩy sự mua bán chuyển giao sản phẩm bảo hiểm nói chung và bảo hiểm nông nghiệp nói riêng. Sự hình thành và phát triển của thị trường chứng khoán trong mấy năm gần đây cũng cho thấy về lâu dài hoạt động của thị trường này có thể tác động tốt đến việc chuyển giao rủi ro của các sản phẩm bảo hiểm và làm cho các sản phẩm này ngày càng có tính lỏng cao hơn. Thị trường tài chính cho phép sử dụng các chứng từ có giá, làm tăng tính thanh khoản cho các loại cổ phiếu, trái phiếu và các công cụ bảo hiểm. Thông qua hoạt động của thị trường tài chính các công cụ bảo hiểm và tái bảo hiểm sẽ được mua bán, trao đổi làm chuyển đổi rủi ro cho người tham gia bảo hiểm và đầu tư vào các công cụ bảo hiểm. Hay nói cách khác, sự phát triển thị trường tài chính sẽ tạo điều kiện cho thị trường bảo hiểm phát triển và ngược lại sự phát triển của thị trường bảo hiểm sẽ làm tăng sự hấp dẫn của thị trường tài chính.

Chính phủ cần có các chính sách hấp dẫn thu hút các tổ chức bảo hiểm nước ngoài vào hoạt động nhằm tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh trong kinh doanh bảo hiểm tạo điều kiện cho mọi cá nhân, tổ chức đều có cơ hội được bảo hiểm. Nhà

nước cho phép thành lập các tổ chức bảo hiểm tín dụng chuyên nghiệp để giải quyết các nhu cầu bảo hiểm rủi ro tín dụng của các tổ chức tín dụng.

Việc giảm thiểu rủi ro trong cho vay nông nghiệp thông qua phát triển thị trường bảo hiểm nông nghiệp là công việc đầy khó khăn, thử thách, liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau từ vấn đề nghiên cứu thử nghiệm đến vấn đề thay đổi hoặc ban hành các chính sách thích hợp. Nhưng nếu được thực hiện tốt chắc chắn sẽ đóng góp cho phát triển nông nghiệp, nông thôn ở Việt Nam và giảm thiểu rủi ro cho các tổ chức tài chính.

### **3.3.2. Đối với Ngân hàng Nhà nước**

Trong thời gian qua, NHNN đã có nhiều văn bản hướng dẫn nhằm nâng cao chất lượng tín dụng, hạn chế rủi ro. Thống đốc NHNN Việt Nam đã ban hành một loạt các chỉ thị như:

- + Chỉ thị số 02/2005/CT-NHNN ngày 20/4/2005 yêu cầu các NHTM tuân thủ đúng các quy định về cho vay, bảo lãnh, cho thuê tài chính, chiết khấu, bao thanh toán và bảo đảm tiền vay, bảo đảm tăng trưởng tín dụng phù hợp với khả năng huy động vốn, đảm bảo chú trọng đến công tác quản trị rủi ro, kiểm tra, kiểm soát nội bộ

- + Quyết định 783/2005/QĐ-NHNN ngày 31/5/2005 của Thống đốc NHNN sửa đổi bổ sung Quy chế cho vay của NHTM đối với khách hàng. Các nội dung được sửa đổi quy định theo hướng trao nhiều quyền phán quyết, hoặc tạo cơ sở pháp lý cho TCTD chủ động thực hiện theo đặc thù kinh doanh – Ví dụ: việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ là do NHTM tự xem xét, quyết định trên cơ sở khả năng tài chính của mình và kết quả đánh giá khả năng trả nợ của khách hàng

- + Quyết định số 457/2005/QĐ-NHNN ngày 19/4/2005 của Thống đốc NHNN ban hành Quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của NHTM

- + Quyết định số 493/2005/QĐ-NHNN ngày 22/4/2005 của Thống đốc NHNN ban hành Quy định về phân loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động Ngân hàng của NHTM và quyết định số 18/2007/QĐ-NHNN ngày 25/04/2007 về việc sửa đổi, bổ sung một số điều về phân

loại nợ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro tín dụng trong hoạt động ngân hàng. Đặc biệt, trong những tháng đầu năm 2007, khi vốn tín dụng có xu hướng tăng trưởng ở mức cao hơn so với cùng kỳ năm trước và mục tiêu cả năm; chất lượng tín dụng đối với một số ngành, lĩnh vực chưa cao; cho vay để đầu tư, kinh doanh chứng khoán biến động, việc thu thập thông tin từ thị trường để đánh giá quản trị rủi ro còn bất cập; ngày 28/05/2007, Thống đốc NHNN đã ban hành Chỉ thị số 03/2007/CT-NHNN về kiểm soát quy mô, chất lượng tín dụng và cho vay đầu tư kinh doanh chứng khoán nhằm kiểm soát lạm phát, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Đây là những biện pháp và chỉ dẫn cần thiết giúp các TCTD trong việc tập trung nâng cao chất lượng tín dụng, tăng cường phòng ngừa, hạn chế rủi ro và đảm bảo an toàn hệ thống trong điều kiện hiện nay.

Tuy nhiên, trong thời gian tới, Tác giả xin kiến nghị một số giải pháp đối với NHNN như sau:

- Bổ sung các biện pháp cụ thể nhằm tăng cường hiệu lực trong việc chấp hành cơ chế, thể lệ tín dụng. Tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra kiểm soát từ phía NHNN, xây dựng hệ thống thanh tra đủ mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng bảo đảm việc kiểm soát hệ thống ngân hàng đạt hiệu quả cao nhất, mọi hành vi vi phạm quy chế, thể lệ tín dụng phải được xử lý một cách nghiêm túc. Ngoài ra, cần hoàn thiện mô hình tổ chức bộ máy thanh tra ngân hàng theo ngành dọc từ trung ương xuống cơ sở và có sự độc lập tương đối về điều hành và hoạt động nghiệp vụ trong tổ chức bộ máy của ngân hàng nhà nước.

- Nâng cao hơn nữa chất lượng thông tin tại trung tâm thông tin khách hàng (trung tâm CIC), bảo đảm cung cấp thông tin một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời nhất. Trung tâm phòng ngừa rủi ro của các NHTM đã đi vào hoạt động được nhiều năm song chưa thực sự phát huy hiệu quả, thông tin thu thập được chưa nhanh nhạy phong phú và chính xác. Do vậy các ngân hàng chưa khai thác được nhiều thông tin phục vụ công tác tín dụng. Để có thể phát huy được vai trò thông tin tín dụng ngân hàng, trung tâm CIC cần cập nhật thông tin một cách nhạy bén, thường xuyên cảnh báo những khách hàng có vấn đề để các NHTM được biết. Đồng thời, cần có những

biện pháp tuyên truyền thích hợp để các NHTM nhận thấy rõ quyền lợi và nghĩa vụ trong việc cung cấp và sử dụng thông tin tín dụng.

- Đưa ra các biện pháp hoàn thiện hệ thống giám sát ngân hàng theo các hướng cơ bản sau:

+ Nâng cao chất lượng phân tích tình hình tài chính và phát triển hệ thống cảnh báo sớm những tiềm ẩn trong hoạt động của các tổ chức tín dụng, bao gồm việc thành lập Đoàn khảo sát trực tiếp theo nguyên tắc chọn mẫu ngẫu nhiên, phân tích báo cáo tài chính và xác định các điểm có vấn đề.

+ Phát triển và thống nhất cách thức giám sát ngân hàng trên cơ sở lý luận thực tiễn.

+ Xây dựng cách tiếp cận với công việc, đánh giá chất lượng quản trị rủi ro trong nội bộ các tổ chức tín dụng.

+ Nâng cao đòi hỏi kỹ thuật trong việc trích lập dự phòng rủi ro.

- Tiếp tục tiến hành sắp xếp lại hệ thống ngân hàng, đẩy nhanh tiến trình cổ phần hoá các NHTM nhà nước

- Củng cố, phát triển nghiệp vụ của Trung tâm thông tin tín dụng (trung tâm CIC), bảo đảm cung cấp thông tin một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời nhất. Đồng thời, trung tâm thông tin này cần phát triển đủ mạnh để kịp thời phát hiện những khách hàng đang có nợ quá hạn tại một tổ chức tín dụng, ngăn chặn các TCTD khác cho vay khách hàng đó. Có như vậy mới tránh được tình trạng đảo nợ hoặc tình trạng chây ì trong trả nợ ngân hàng.

- Hoàn thiện quy trình cho vay, quy chế hoá mọi hoạt động trong ngân hàng đảm bảo được các nguyên tắc hạn chế rủi ro ở mọi khâu trong ngân hàng. Thường xuyên xem xét lại quy trình theo định kỳ, đảm bảo mọi công việc được xử lý một cách đầy đủ, chính xác kịp thời và đúng thẩm quyền. Ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết cách thức tiến hành trích lập và sử dụng quỹ phòng ngừa rủi ro để đưa quỹ phòng ngừa rủi ro thực sự đi vào vận hành trong công tác phòng chống rủi ro tại các NHTM. Cụ thể NHNN cần sớm có hướng dẫn cụ thể cho các ngân hàng về việc phân loại nợ theo phương pháp định tính (theo tinh thần của quyết định 493) để các

ngân hàng áp dụng xác định mức trích lập cho đúng với thực tế hoạt động tín dụng của họ.

- Củng cố, phát triển Trung tâm thông tin tín dụng (trung tâm CIC), bảo đảm cung cấp thông tin một cách đầy đủ, chính xác và kịp thời nhất.

- Ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết cách thức tiến hành trích lập và sử dụng quỹ phòng ngừa rủi ro để đưa quỹ phòng ngừa rủi ro thực sự đi vào vận hành trong công tác phòng chống rủi ro tại các NHTM.

- NHNN cần sớm có hướng dẫn cụ thể cho các ngân hàng về việc phân loại nợ theo phương pháp định tính (theo tinh thần của quyết định 493) để các ngân hàng áp dụng xác định mức trích lập cho đúng với thực tế hoạt động tín dụng của họ.

- Hoàn thiện quy chế về vấn đề tài sản thế chấp.

- Luật ngân hàng ra đời là điều kiện môi trường pháp lý giúp các ngân hàng thực hiện tốt hoạt động kinh doanh của mình. Nhà nước cần cho ra một số đạo luật liên quan đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Đặc biệt cần hoàn thiện tốt hơn nữa luật thế chấp và những văn bản hướng dẫn thế chấp, cầm cố tài sản. Mặt khác cũng phải có các quy định tạo sự dễ dàng hơn trong việc thanh lý các tài sản thế chấp trong trường hợp khách hàng không trả được nợ.

- Cần chuyển nhanh sang thực hiện các công cụ gián tiếp trong điều hành chính sách tiền tệ và loại bỏ dần các biện pháp hành chính, công văn cá biệt trong quản lý hoạt động tiền tệ - ngân hàng cũng như trong điều hành chính sách. NHNN cũng cần nâng cao chất lượng công tác dự báo, công tác hoạch định chiến lược cung cấp cho các TCTD, hay các TCTD có cơ sở để dự báo sát thực tế những diễn biến phục vụ cho hoạt động kinh doanh của mình, cũng như phòng ngừa rủi ro trong hoạt động tín dụng.

### **3.3.3. Đối với một số bộ ngành khác có liên quan**

- Bộ Lao động Thương binh Xã hội cần xem xét tiếp tục điều chỉnh mức lương, thang bậc lương hợp lý đối với hệ thống NHNo&PTNT Việt Nam, nhất là

cán bộ tín dụng để vừa nâng cao trách nhiệm, nâng cao ý thức nhưng cũng đảm bảo quyền lợi cho đôi ngũ cán bộ này.

- Bộ Tài chính đề xuất với Chính phủ cấp bổ sung vốn điều lệ cho NHNo&PTNT Việt Nam. Bởi vì trong xu hướng phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh, yêu cầu tăng cường đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, hiện đại hoá công nghệ ngày càng lớn. Bên cạnh đó dư nợ cho vay và đầu tư ngày càng cao, làm cho tỷ lệ an toàn vốn ngày càng nhỏ. Vì vậy cần thiết hàng năm NHNo&PTNT Việt Nam phải được bổ sung vốn điều lệ theo nhu cầu.

- Bộ Tài chính xem xét đề xuất với Chính phủ và Quốc hội nên có thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp phù hợp với NHNo&PTNT Việt Nam. Bởi vì ngân hàng này có mạng lưới hoạt động chủ yếu ở nông thôn, có đối tượng cho vay phần đông là hộ sản xuất, chịu rủi ro lớn. Bên cạnh đó Bộ Tài chính cần có chính sách khuyến khích các công ty bảo hiểm mở rộng bảo hiểm trong lĩnh vực nông nghiệp – nông thôn, mặt hàng nông lâm thuỷ hải sản.

### **Tiểu kết chương 3**

Trong chương 3, tác giả đã đề xuất các giải pháp phát triển bền vững NH No&PTNT Việt Nam (trên cơ sở kết quả đánh giá trong chương 2) bao gồm: giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng năng lực quản trị rủi ro, hiện đại hóa công nghệ thông tin, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nhóm giải pháp khai thác nguồn vốn và nhóm giải pháp về thị trường và khách hàng.

Đồng thời, để phát triển bền vững NH No&PTNT Việt Nam cần phải có sự hỗ trợ của Nhà nước, của NHNN và các bộ ngành có liên quan. Khi đó, NH No&PTNT Việt Nam sẽ phát triển bền vững đảm bảo sự phát triển của khu vực nông thôn nói riêng và nền kinh tế nói chung



## KẾT LUẬN

Đề tài: “Phát triển bền vững ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam” có những đóng góp chính sau:

**Thứ nhất:** đã hệ thống hóa được quan điểm phát triển kinh tế bền vững nói chung. Trên cơ sở các lý thuyết này, tác giả đã đưa ra quan điểm cá nhân về phát triển bền vững NHTM: một ngân hàng sẽ phát triển bền vững khi đạt được hai sự cân bằng: thứ nhất là sự cân bằng giữa lợi nhuận kỳ vọng với mức độ rủi ro mà ngân hàng có thể chấp nhận được. Thứ hai là sự cân bằng giữa lợi ích của ngân hàng và lợi ích của khách hàng. Thứ ba là gia tăng lợi ích cho cộng đồng và bảo vệ môi trường. Một yêu cầu khác đối với ngân hàng phát triển bền vững là ngân hàng cần phải duy trì hai sự cân bằng này trong một thời gian dài.

**Thứ hai:** luận án đã xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu cụ thể để đánh giá sự phát triển bền vững của NHTM. Đó là các tiêu chí phản ánh quy mô, tỷ lệ, cơ cấu tốc độ tăng trưởng của nguồn vốn, tài sản và thị phần của ngân hàng, các tiêu chí phản ánh khả năng tiếp cận của ngân hàng, các tiêu chí phản ánh tính an toàn của ngân hàng và các tiêu chí phản ánh khả năng sinh lời của ngân hàng

**Thứ ba:** Luận án đi sâu đánh giá thực trạng hoạt động của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam giai đoạn 2007 -2011. Sử dụng phương pháp thống kê, so sánh, phân tích, đánh giá, luận án làm nổi bật những thành tựu đạt được, đồng thời chỉ ra những điểm yếu, hạn chế cơ bản của ngân hàng NNo&PTNT để phát triển bền vững.

**Thứ tư:** Trên cơ sở của những nguyên nhân những tồn tại trên, luận án đã xây dựng hệ thống các nhóm giải pháp để phát triển bền vững NHTM. Đó là hệ thống các giải pháp: giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng năng lực quản trị rủi ro, hiện đại hóa công nghệ thông tin, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ, nhóm giải pháp khai thác nguồn vốn và nhóm giải pháp về thị trường và khách hàng.

Với những nội dung cơ bản trên, luận án đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đề ra. Việc nghiên cứu luận án với đề tài trên có ý nghĩa quan trọng vừa giúp ngân hàng thương mại tiếp cận lý thuyết phát triển một cách hệ thống vừa đề xuất những giải pháp cụ thể đối với ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam để phát triển bền vững.

Lĩnh vực nghiên cứu của đề tài tuy không mới, phát triển bền vững được đề cập nhiều trong các ngành, các lĩnh vực nhưng chưa có chuẩn lý thuyết về phát triển bền vững cho hệ thống NHTM, do vậy luận án sẽ không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo, các nhà kinh tế, bạn đọc và đồng nghiệp để luận án được hoàn thiện hơn.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ**

1. Nguyễn Thanh Phương (2008), “Về hoạt động bền vững của ngân hàng thương mại ở một địa phương”, *Tạp chí Ngân hàng*, số 04, tháng 2/2008
2. Nguyễn Thanh Phương (2010), “Vận dụng mô hình thẻ điểm cân bằng (The Balancerd Scorecard) để phát triển bền vững hệ thống Ngân hàng thương mại tại Việt Nam” *Tạp chí Ngân hàng*, số 06 tháng 3/2010
3. Nguyễn Thanh Phương, (2011), “Phát triển bền vững Ngân hàng thương mại và hệ thống các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển”, *Tạp chí thương mại*, số 36, kỳ 3 tháng 12 /2011

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Nguyễn Hòa Bình (2006), “Nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập & toàn cầu hóa”, *Tạp chí Thị trường tài chính tiền tệ*, số 6 tháng 4/2006
2. Banker Almanac (2009), Báo cáo hội thảo quốc tế về tái cơ cấu tài chính doanh nghiệp Việt Nam 2009.
3. Chương trình giảng dạy kinh tế Fullbright (2005), *Cải cách hệ thống ngân hàng thương mại con đường còn lắm chông gai*.
4. Chính phủ nước công hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2004), *Nghị định 187/2004/NĐ-CP ngày 6/11/2004*.
5. Lê Dân (2008), *Giải pháp ERP trong quản trị ngân hàng thương mại*, Đại học Đà Nẵng.
6. Hồ Diệu (2002), *Quản trị Ngân hàng*, Nhà xuất bản thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Dự án của IUCN/IDRC (1992), *Giám sát và Đánh giá tiến bộ đạt được về bền vững: Cách tiếp cận, phương pháp, công cụ và những tiến bộ*.
8. Đặng Ngọc Đức (2011), *Tăng khả năng phát triển bền vững của các NHTM Việt Nam trong điều kiện hội nhập*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
9. David A.Munro (2006), *Bền vững là một điều khoa trương hay là một thực tế*, tháng 7/2006, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách và khoa học Hà Nội.
10. Denis Goulet (2006), *Sự phát triển đích thực có phải là phát triển bền vững không*, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách và khoa học Hà Nội.
11. Eric Rodburg (2002), *Giám sát sự bền vững*, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách và khoa học công nghệ, Hà Nội.

12. Fulai Sheng (1998), *Các chỉ tiêu kinh tế quốc dân và phát triển bền vững*, tháng 5/1998, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách và khoa học công nghệ, Hà Nội.
13. Nguyễn Duy Gia (2006), “Hệ thống NHTM Việt Nam – cạnh tranh – phát triển – hội nhập quốc tế”, *Tạp chí ngân hàng*, số 8 tháng 4/2006.
14. Trần Thanh Hà (2003), *Chiến lược mở rộng hoạt động bán lẻ của NHNo&PTNT trong giai đoạn hiện nay*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
15. Phan Thị Thu Hà, TS Nguyễn Thị Thu Thảo (2004), *Ngân hàng thương mại*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
16. Học viện ngân hàng (2004), *Giáo trình Quản trị ngân hàng*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
17. Học viện ngân hàng (2005), *Giáo trình Marketing*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
18. Học viện Ngân hàng, *Tạp chí Khoa học Đào tạo Ngân hàng*, các số xuất bản từ 2000 – 2011.
19. Học viện báo chí và tuyên truyền (2009), *Chính trị và phát triển bền vững trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, Kỷ yếu hội thảo quốc tế, Hà Nội.
20. Phí Trọng Hiển (2006) “Hệ thống ngân hàng Việt Nam, hội nhập và phát triển bền vững”, *Tạp chí ngân hàng*, số 1 tháng 1/2006.
21. Lê Văn Hùng (2007), “Rủi ro trong hoạt động tín dụng Ngân hàng- nhìn từ góc độ đạo đức”, *Tạp chí Ngân hàng* số 16 tháng 8/ 2007.
22. Trịnh Thanh Huyền (2007), “Đề Ngân hàng vươn ra biển lớn – Điều trị căn bệnh nợ xấu của NHTM”, *Tạp chí Tài chính*, số 20 tháng 5/2007.
23. Nguyễn Đắc Hưng (2003) “Một số thách thức của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam trong quá trình cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế”, *Tạp chí những vấn đề kinh tế và chính trị thế giới*, số 12/2003.
24. Cao Hoàng Long, *Quản lý chiến lược sử dụng Balanced Scorecard*.

25. Bùi Thị Kim Ngân (2005), “Một số vấn đề nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng của các NHTM Việt Nam”, *Tạp chí Ngân hàng số chuyên đề 2005*
26. Ngân hàng Nhà nước, *Báo cáo tổng kết của các NHTM từ năm 2004 đến năm 2010*.
27. Ngân hàng Nhà nước (2010), *Báo cáo phân tích ngành ngân hàng năm 2010*.
28. Ngân hàng Nhà nước, *Báo cáo thường niên của các NHTM từ năm 2004 đến năm 2010*.
29. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Báo cáo chuyên đề tín dụng, Báo cáo chuyên đề Thanh tra các năm 2000 -2010*.
30. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Báo cáo điều hành chính sách tiền tệ và hoạt động ngân hàng các năm 2000 -2010*.
31. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, *Hệ thống các văn bản pháp luật về hoạt động ngân hàng*.
32. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2005), *Nâng cao năng lực quản trị rủi ro của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội.
33. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng năm 2010 và tầm nhìn 2020*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội.
34. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Tái cơ cấu ngân hàng thương mại Nhà nước thực trạng và triển vọng*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội.
35. Ngân hàng Nhà nước (2009), *Những vấn đề cơ bản về tài chính tiền tệ của Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội.
36. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (1996), *Luật Ngân hàng Trung ương, Luật NHTM và TCTD một số nước trên thế giới*, Tài liệu tham khảo phục vụ cho xây dựng hai dự thảo Luật NHNN Việt Nam và Luật các TCTD.
37. Ngân hàng Nhà nước (2005), *Quyết định 493/2005/QĐ- NHNN*.
38. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2007), *Xử lý nợ xấu của Ngân hàng thương mại*”, Kỷ yếu hội thảo khoa học, Hà Nội.

39. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (2010), *Chiến lược kinh doanh 2010 và tầm nhìn 2020*.
40. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (2009), *Nghiên cứu chiến lược kinh doanh nguồn vốn- tín dụng- tín dụng nhỏ và vừa- thâm định- phòng ngừa và xử lý rủi ro*, Hội nghị chuyên đề, Hà Nội.
41. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Báo cáo hoạt động tín dụng, các năm 1994 – 2010 và 6 tháng đầu năm 2011*.
42. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, *Báo cáo công tác quản trị rủi ro tín dụng; các năm 1994 – 2010 và 6 tháng đầu năm 2011*.
43. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, *Sổ tay tín dụng*.
44. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, *Bảng cân đối kế toán hợp nhất quý IV/2011*
45. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, *Báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất quý IV/2011*
46. Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam, *Báo cáo thường niên năm 2011*
47. Ngân hàng Công thương Việt Nam, *Báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất năm 2011*
48. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam, *Báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất năm 2011*
49. Nicolo Glico (2001), *Chủ nghĩa bền vững và 12 chủ trương khác đe dọa môi trường*.
50. Đỗ Tất Ngọc (2007), “Cung ứng dịch vụ ngân hàng trực tiếp tới hộ nông dân”, *Thời báo Ngân hàng*, số 103 ngày 28/8/2007.
51. Mai Thúy Phương (2005), *Hoàn thiện cơ chế tín dụng của hệ thống NHTM Nhà nước Việt Nam theo hướng phát triển bền vững (lấy ngân hàng công thương Việt Nam làm ví dụ*, luận văn thạc sỹ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

52. Phan Thanh Phó (2005), *Việt Nam với tiến trình gia nhập tổ chức thương mại thế giới*, Nhà xuất bản chính trị, Hà Nội.
53. Paul R. Niven, *The điểm cân bằng – Balanced ScoreCard*, Nhà xuất bản tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh, năm 2009.
54. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*, số 46/2010/QH 12 ngày 16/06/2010, Nhà xuất bản pháp lý, Hà Nội.
55. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Luật các tổ chức tín dụng*, số 47/2010/QH12, ngày 16/06/2010, Nhà xuất bản pháp lý Hà Nội.
56. Quốc hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Luật dân sự*, Nhà xuất bản pháp lý Hà Nội, 2004.
57. Ngọc Quyết (2008), *Agribank tận dụng mạng lưới rộng lớn để phát triển dịch vụ ngân hàng*, [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn) cập nhật ngày 15/1/2008.
58. Rose, P. (2001), *Quản trị Ngân hàng thương mại* (sách dịch), Nhà xuất bản tài chính, Hà Nội.
59. Đinh Văn Sơn (2009), *Phát triển bền vững thị trường chứng khoán Việt Nam*, Nhà xuất bản tài chính.
60. Nguyễn Hồng Sơn (2006), “Gia nhập WTO: Cơ hội và thách thức đối với khu vực dịch vụ Việt Nam”, *Tạp chí những vấn đề về kinh tế và chính trị thế giới*, số 8, số 9/ 2006.
61. Hà Văn Sự (2004), *Những giải pháp chủ yếu nhằm phát triển thương mại theo tiếp cận bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam* Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Đại học Thương mại, Hà Nội.
62. Stephen Viederman (2001), *Ta cần có kiến thức gì để phát triển bền vững*, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách và khoa học công nghệ, Hà Nội.
63. *Tạp chí Thị trường tài chính - Tiền tệ, các số xuất bản từ 2000 – 2011.*
64. *Tạp chí tài chính* (2007), “*Căn bệnh” nợ xấu của NHTM*”, số tháng 5.
65. Tổng cục thống kê, *Niên giám thống kê các năm 200 -2010.*
66. Nguyễn Hữu Tài (2002), *Giáo trình lý thuyết tiền tệ*, Nhà xuất bản thống kê.



67. Lê Thanh Tâm (2008), *Phát triển các tổ chức tài chính nông thôn ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
68. Đoàn Văn Thắng (2003), *Giải pháp hoàn thiện hoạt động của NHNo&PTNT Việt Nam phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
69. Nguyễn Văn Tiến (2003), *Đánh giá và Phòng ngừa trong rủi ro kinh doanh Ngân hàng*, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
70. Phạm Minh Tú (2009), *Chiến lược phát triển Ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
71. Âu Văn Trường (1999), *Vận dụng công nghệ quản lý ngân hàng hiện đại vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn trong giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
72. Tjeerd Deelstra (2001), *Dự án chỉ số bền vững của Châu Âu*, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách khoa học và công nghệ.
73. Thaddeus. C. Trzyna (2001), *Thế giới bền vững định nghĩa và trách lượng phát triển bền vững*, Viện nghiên cứu chiến lược và chính sách khoa học và công nghệ.

### **Tiếng Anh**

74. Carl-Johan Lindgren & Gillian Garcia & Matthew I Saal (1996), *Bank Soundness and Macroeconomic policy*
75. *Dictionary of banking terms* (1999), Barron's Educational, Inc, 1997.
76. IFC (2000), *Banking on sustainability report*
77. Hempel G.H., Simonson D.G (1999), *Bank Management Text and Cases*, Johnwiley & Son, Inc, Australia.
78. Patrick Mc Guire & Nikola Tarashev (2005), *The international banking market*
79. SAS (2010), *Sustainable banking report*
80. Vinacapital (2005), *Banking report*
81. University of South Carolina (1995), *Bank management*, The Dryden

82. [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn)
83. [www.agribank.com.vn](http://www.agribank.com.vn)
84. [www.mof.gov.vn](http://www.mof.gov.vn)
85. [www.bot.gov.tl](http://www.bot.gov.tl)
86. . Một số trang WEB khác của các NHTM
87. [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_BankingonSustainability/\\$FILE/FINAL\\_IFC\\_BankingOnSustainability\\_web.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_BankingonSustainability/$FILE/FINAL_IFC_BankingOnSustainability_web.pdf).
88. [www.sas.com/resources/whitepaper/wp\\_24356.pdf](http://www.sas.com/resources/whitepaper/wp_24356.pdf)

## PHỤ LỤC CỦA LUẬN ÁN

### PHỤ LỤC 01: DIỄN BIẾN NGUỒN VỐN GIAI ĐOẠN 2001 -2010 CỦA NGÂN HÀNG NN&PTNT VIỆT NAM

Đơn vị: tỷ đồng, %

| Chỉ tiêu                      | 2001          | 2002          | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           |
|-------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Tổng nguồn vốn</b>         | <b>67,385</b> | <b>92,848</b> | <b>130,161</b> | <b>158,692</b> | <b>190,626</b> | <b>233,900</b> | <b>295,000</b> | <b>363,001</b> | <b>453,950</b> | <b>474,941</b> |
| Tốc độ tăng trưởng            | 34%           | 38%           | 40%            | 22%            | 20%            | 23%            | 26%            | 23%            | 25%            | 4,6%           |
| Tỷ lệ so với Đề án            | > 9%          | > 13%         | > 15%          | < 3%           | <5%            | >1%            | >4%            | >1%            | >3%            | <2%            |
| Nguồn tiền gửi khách hàng     | 58,797        | 82,629        | 120,335        | 148,391        | 181,388        | 225,481        | 269,945        | 336,850        | 366,995        | 427,372        |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)         | 36%           | 41%           | 46%            | 23%            | 22%            | 24%            | 20%            | 25%            | 9%             | 16,5%          |
| Tỷ lệ so với Tổng nguồn vốn   | 87%           | 89%           | 92%            | 94%            | 95%            | 96%            | 92%            | 93%            | 81%            | 90%            |
| Tiền gửi KHH                  | 23,111        | 27,576        | 38,528         | 43,940         | 51,469         | 58,709         | 76,405         | 82,401         | 88,491         | 90,921         |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)         | 32%           | 19%           | 40%            | 14%            | 17%            | 14%            | 30%            | 8%             | 8%             | 2,75%          |
| Tỷ trọng tiền gửi<br>KHH/TgKH | 39%           | 33%           | 32%            | 30%            | 28%            | 26%            | 28%            | 24%            | 24%            | 21,3%          |
| Tiền gửi có kỳ hạn            | 35,686        | 55,053        | 81,807         | 104,451        | 129,919        | 166,772        | 193,540        | 254,449        | 278,504        | 336,451        |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)         | 42%           | 54%           | 49%            | 28%            | 24%            | 28%            | 16%            | 31%            | 9%             | 20,8           |
| Tỷ trọng tiền gửi<br>CKH/TgKH | 61%           | 67%           | 68%            | 70%            | 72%            | 74%            | 72%            | 76%            | 76%            | 79%            |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NN&PTNT Việt Nam*

*- Tổng hợp của tác giả*

**PHỤ LỤC 02: TỶ TRỌNG NGUỒN VỐN THEO THÀNH KINH TẾ GIAI ĐOẠN 2001 -2010 CỦA**

**NGÂN HÀNG NN&PTNT VIỆT NAM**

*Đơn vị: tỷ đồng, %*

| <b>Chỉ tiêu</b>            | <b>2001</b>   | <b>2002</b>   | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Tổng nguồn vốn</b>      | <b>67.385</b> | <b>92,848</b> | <b>130,161</b> | <b>158,692</b> | <b>190,626</b> | <b>233,900</b> | <b>295,000</b> | <b>363,001</b> | <b>453,950</b> | <b>474,941</b> |
| Tiền gửi dân cư            | 24,259        | 34,354        | 49,461         | 60,271         | 78,243         | 107,996        | 139,560        | 173,218        | 200,211        | 251,296        |
| Tỷ lệ tăng trưởng %        | 37%           | 42%           | 44%            | 22%            | 30%            | 38%            | 29%            | 24%            | 16%            | 25,5%          |
| Tỷ trọng tiền gửi DC/TNV   | 36%           | 37%           | 38%            | 38%            | 41%            | 46%            | 47%            | 48%            | 44%            | 53%            |
| Tiền gửi TCKT              | 27,621        | 40,335        | 60,026         | 84,629         | 98,738         | 106,782        | 130,337        | 163,632        | 186,408        | 162,320        |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)      | 9%            | 46%           | 49%            | 41%            | 17%            | 8%             | 22%            | 10,2%          | 14%            | 9%             |
| Tỷ trọng tiền gửi TCKT/TNV | 41%           | 43%           | 46%            | 41%            | 52%            | 46%            | 44%            | 40%            | 41%            | 34,2%          |
| Tiền gửi của các TCTD      | 651           | 710           | 289            | 3,491          | 4,376          | 10,703         | 13,920         | 15,526         | 49,853         | 16,970         |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)      | 31%           | 9%            | -59%           | 1108%          | 25%            | 145%           | 30%            | 12%            | 221%           | -66%           |
| Tỷ trọng tiền gửi TCTD/TNV | 1%            | 1%            | 0%             | 2%             | 2%             | 5%             | 5%             | 4%             | 11%            | 3,5%           |
| Nguồn vốn vay NHNN         | 4,743         | 5,617         | 3,526          | 3,618          | 2,642          | 1,234          | 1,784          | 25             | 8,013          | 20,830         |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)      | 16%           | 18%           | -37%           | 3%             | -27%           | -53%           | 46%            | -99%           | 31.952%        | 160%           |
| Tỷ trọng NV vay NHNN/TNV   | 7%            | 6%            | 3%             | 2%             | 1%             | 0%             | 1%             | 0%             | 2%             | 4,4%           |
| Nguồn vốn ủy thác đầu tư   | 10,111        | 11,832        | 16,859         | 6,620          | 6,645          | 7,185          | 9,399          | 10,600         | 9,465          | 23,520         |
| Tỷ lệ tăng trưởng (%)      | 260%          | 17%           | 42%            | -61%           | 0%             | 8%             | 31%            | 13%            | -11%           | 148,5%         |
| Tỷ trọng NVUTDT/TNV        | 15%           | 13%           | 13%            | 4%             | 4%             | 3%             | 3%             | 3%             | 2%             | 5%             |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NN&PTNT Việt Nam*

*- Tổng hợp của tác giả*

**PHỤ LỤC 03: NGUỒN VỐN PHÂN THEO CÁC VÙNG, MIỀN GIAI ĐOẠN 2001 -2009 CỦA NGÂN HÀNG**

**NNo&PTNT VIỆT NAM**

Đơn vị: tỷ đồng, %

| <b>TT</b> | <b>Chỉ tiêu</b>                    | <b>2001</b>   | <b>2002</b>   | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    |
|-----------|------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1         | Vùng trung du và Miền núi phía Bắc | 7.852         | 10.029        | 12.371         | 14.604         | 15.028         | 17.735         | 21.932         | 27.716         | 30.677         |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 12%           | 15%           | 18%            | 22%            | 22%            | 26%            | 33%            | 41%            | 46%            |
| 2         | Vùng Đồng bằng Bắc bộ              | 29.870        | 42.158        | 59.443         | 70.327         | 82.309         | 102.007        | 122.659        | 142.033        | 189.098        |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 44%           | 63%           | 88%            | 104%           | 122%           | 151%           | 182%           | 211%           | 281%           |
| 3         | Vùng khu 4 cũ                      | 4.284         | 5.286         | 6.664          | 8.041          | 10.113         | 12.186         | 15.202         | 19.592         | 21.752         |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 6%            | 8%            | 10%            | 12%            | 15%            | 18%            | 23%            | 29%            | 31%            |
| 4         | Vùng Duyên hải Miền Trung          | 5.750         | 7.207         | 8.874          | 10.540         | 11.860         | 12.920         | 15.965         | 18.751         | 20.950         |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 9%            | 11%           | 13%            | 16%            | 18%            | 19%            | 24%            | 28%            | 31%            |
| 5         | Vùng Tây Nguyên                    | 2.332         | 3.038         | 3.841          | 4.643          | 5.817          | 7.037          | 8.692          | 9.412          | 10.083         |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 3%            | 5%            | 6%             | 7%             | 9%             | 10%            | 13%            | 14%            | 15%            |
| 6         | Vùng Đông Nam Bộ                   | 11.583        | 17.754        | 29.980         | 40.005         | 51.800         | 65.978         | 89.119         | 117.557        | 130.844        |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 17%           | 26%           | 44%            | 59%            | 77%            | 98%            | 132%           | 174%           | 194%           |
| 7         | Vùng Đồng bằng sông Cửu Long       | 5.714         | 7.376         | 9.044          | 10.469         | 13.730         | 16.037         | 21.479         | 27.940         | 30.927         |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 8%            | 11%           | 13%            | 16%            | 20%            | 24%            | 32%            | 41%            | 46%            |
|           |                                    |               |               |                |                |                |                |                |                |                |
| *         | Nguồn vốn Đồng bằng và Đô thị      | 47.167        | 67.288        | 98.467         | 120.801        | 147.839        | 184.022        | 233.257        | 287.530        | 350.869        |
|           | Tỷ trọng/TNV                       | 70%           | 72%           | 76%            | 76%            | 78%            | 79%            | 79%            | 79%            | 81%            |
|           | <b>Tổng nguồn vốn</b>              | <b>67.385</b> | <b>92.848</b> | <b>130.161</b> | <b>158.629</b> | <b>190.657</b> | <b>233.900</b> | <b>295.048</b> | <b>363.001</b> | <b>434.331</b> |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam*

**PHỤ LỤC 04: NGUỒN VỐN GIAI ĐOẠN 2001 -2009 PHÂN THEO ĐÔ THỊ LOẠI 1, LOẠI 2 CỦA NGÂN HÀNG  
NNo&PTNT VIỆT NAM**

Đơn vị: tỷ đồng

| TT | Chỉ tiêu              | 2001          | 2002          | 2003           | 2004           | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           |
|----|-----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|    | <b>Tổng nguồn vốn</b> | <b>67,385</b> | <b>92,848</b> | <b>130,161</b> | <b>158,692</b> | <b>190,626</b> | <b>233,900</b> | <b>295,000</b> | <b>363,001</b> | <b>453,950</b> |
| a  | Khu vực đô thị loại 1 | 23,338        | 37,749        | 57,550         | 76,545         | 89,000         | 117,540        | 156,621        | 250,078        | 205,559        |
|    | Tỷ lệ tăng trưởng (%) | -             | 62%           | 52%            | 33%            | 16%            | 32%            | 33%            | 31%            | 0,2%           |
|    | Tỷ trọng NV ĐTL1/TNV  | 35%           | 41%           | 44%            | 48%            | 47%            | 50%            | 53%            | 56%            | 45%            |
| b  | Khu vực đô thị loại 2 | -             | -             | 7,998          | 9,201          | 11,045         | 15,309         | 18,273         | 20,767         | 22,862         |
|    | Tỷ lệ tăng trưởng (%) | -             | -             |                | 15%            | 20%            | 39%            | 19%            | 14%            | 10%            |
|    | Tỷ trọng NV ĐTL2/TNV  | -             | -             | 6%             | 6%             | 6%             | 7%             | 6%             | 6%             | 5%             |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NNo&PTNT Việt Nam*

**PHỤ LỤC 05: THỊ PHẦN NGUỒN VỐN HUY ĐỘNG TỪ DÂN CƯ VÀ CÁC TỔ CHỨC KINH TẾ CỦA NGÂN  
HÀNG NNo&PTNT VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2008 -2010**

| TT | Ngân hàng                                        | 2008               |          | 2009               |          | So sánh 2009/2008 |          | 2010               |          | So sánh 2010/2009 |          |
|----|--------------------------------------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|-------------------|----------|--------------------|----------|-------------------|----------|
|    |                                                  | Nguồn vốn huy động | Thị phần | Nguồn vốn huy động | Thị phần | Tăng (%)          | Thị phần | Nguồn vốn huy động | Thị phần | Tăng (%)          | Thị phần |
|    | <b>Tổng nguồn vốn huy động từ TCKT và dân cư</b> | <b>1.385.281</b>   |          | <b>1.799.221</b>   |          |                   |          | <b>1.969.600</b>   |          |                   |          |
| a  | Ngân hàng NNo&PTNT VN                            | 308.378            | 22%      | 341.016            | 19%      | 11%               | -3%      | 413.616            | 21%      | 21,3%             | 3%       |
| b  | Vietinbank                                       | 121.634            | 9%       | 161.930            | 9%       | 29%               | 0%       | 215.969            | 11%      | 33,4%             | 2%       |
| c  | VCB                                              | 159.989            | 12%      | 166.517            | 9%       | 4%                | -2%      | 273.744            | 14%      | 64,4%             | 6%       |
| d  | BIDV                                             | 166.291            | 12%      | 215.907            | 12%      | 27%               | 0%       | 280.231            | 14%      | 29,8%             | 2%       |
| e  | Các TCTD khác                                    | 628.989            | 45%      | 912.937            | 51%      | 47%               | 6%       | 786.040            | 40%      | -14%              | -11%     |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**PHỤ LỤC 06: DƯ NỢ CỦA NGÂN HÀNG NN&PTNT VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2001-2010**

Đơn vị: Tỷ VND, %

| <b>Dư nợ</b>                  | <b>2001</b>   | <b>2002</b>   | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    | <b>2005</b>    | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    |
|-------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Doanh nghiệp Nhà nước         | 13.051        | 15.241        | 20.241         | 23.692         | 17.904         | 20.790         | 19.282         | 22.317         | 26.632         | 22.406         |
| Doanh nghiệp ngoài Quốc doanh | 2.211         | 9.016         | 20.011         | 30.015         | 47.005         | 59.077         | 87.849         | 87.849         | 142.945        | 179.704        |
| Hợp tác xã                    | 92            | 177           | 336            | 619            | 500            | 512            | 672            | 672            | 1.063          | 1.009          |
| Cá nhân và hộ gia đình        | 40.300        | 54.760        | 71.494         | 87.968         | 95.697         | 105.951        | 134.377        | 134.377        | 183.472        | 211.636        |
| Khác                          | 4.376         | 1.993         | 1.812          |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Tổng cộng</b>              | <b>60.036</b> | <b>81.357</b> | <b>113.894</b> | <b>142.294</b> | <b>161.106</b> | <b>186.330</b> | <b>242.180</b> | <b>284.617</b> | <b>354.112</b> | <b>414.755</b> |
| Ngắn hạn                      | 34.370        | 46.519        | 63.796         | 79.516         | 90.847         | 106.274        | 145.995        | 175.865        | 213.416        | 253.585        |
| Trung hạn                     | 25.660        | 34.838        | 50.098         | 62.778         | 70.259         | 80.056         | 96.185         | 108.752        | 140.696        | 161.170        |
| <b>Tổng cộng</b>              | <b>60.036</b> | <b>81.357</b> | <b>113.894</b> | <b>142.294</b> | <b>161.106</b> | <b>186.330</b> | <b>242.180</b> | <b>284.617</b> | <b>354.112</b> | <b>414.755</b> |
| Mức tăng trưởng               |               | 21.339        | 32.537         | 28.400         | 18.812         | 25.224         | 55.850         | 42.437         | 69.495         | 60.643         |
| Tốc độ tăng trưởng            |               | 36%           | 40%            | 25%            | 13,2%          | 16%            | 30%            | 18%            | 24%            | 17%            |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NN&PTNT Việt Nam*



**PHỤ LỤC 07: CƠ CẤU DƯ NỢ CỦA NGÂN HÀNG NN& PTNT VIỆT NAM**

Đơn vị: %

| <b>Dư nợ</b>                  | <b>2001</b>   | <b>2002</b>   | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>2007</b>   | <b>2008</b>   | <b>2009</b>   | <b>2010</b>   |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Doanh nghiệp Nhà nước         | 21,74         | 18,94         | 17,77         | 16,70         | 11,10         | 11,10         | 7,90          | 7,85          | 7,5           | 5,4           |
| Doanh nghiệp ngoài Quốc doanh | 3,68          | 11,08         | 17,57         | 21,10         | 29,20         | 31,70         | 36,30         | 37,00         | 40,4          | 43,3          |
| Hợp tác xã                    | 0,15          | 0,22          | 0,30          | 0,40          | 0,30          | 0,30          | 0,30          | 0,45          | 0,30          | 0,2           |
| Cá nhân và hộ gia đình        | 67,13         | 67,31         | 62,77         | 61,80         | 59,40         | 56,90         | 55,50         | 54,70         | 51,8          | 51,1          |
| Khác                          | 7,29          | 2,45          | 1,59          |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>Tổng cộng</b>              | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |
| Ngắn hạn                      | 57,25         | 57,18         | 56,01         | 55,80         | 56,40         | 57,00         | 60,30         | 61,80         | 60,30         | 61,14         |
| Trung hạn                     | 42,75         | 42,82         | 43,00         | 44,20         | 43,60         | 43,00         | 39,70         | 38,20         | 39,7          | 38,86         |
| <b>Tổng cộng</b>              | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

*Nguồn: - Định hướng chiến lược kinh doanh 2010-2020 của ngân hàng NN&PTNT Việt Nam*

**PHỤ LỤC 08: MA TRẠNG PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG- THỊ TRƯỜNG  
CỦA NGÂN HÀNG NN&PTNT VIỆT NAM**

|                              | Địa bàn đô thị                                                                                                                                                     | Địa bàn nông thôn                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Khách hàng đại chúng:<br>- Cá nhân thu nhập bình quân < 12 triệu/tháng<br>- Hộ sản xuất có doanh thu trung bình < 300 triệu đồng/năm (Không có đăng ký kinh doanh) | Khách hàng đại chúng:<br>- Cá nhân có thu nhập bình quân < 6 triệu/tháng<br>- Hộ sản xuất có doanh thu trung bình < 200 triệu đồng/năm (Không có đăng ký kinh doanh) |
| Đặc điểm phân khúc           | Khách hàng có thu nhập trung bình, ổn định, có dân trí                                                                                                             | Chủ yếu là hoạt động sản xuất nông nghiệp và tiểu thủ công nghiệp, có tính thời vụ, nhỏ lẻ, phân tán                                                                 |
| Khách hàng mục tiêu          | Các cán bộ làm công ăn lương, hộ sản xuất kinh doanh nhỏ, cán bộ hưu trí, học sinh, sinh viên, lao động thời vụ...                                                 | Hộ nông dân, hộ sản xuất kinh doanh nhỏ, các hợp tác xã, cán bộ hưu trí, học sinh, cá nhân có thu nhập từ người thân làm việc tại các khu vực đô thị                 |
| Mục tiêu hoạt động           | Trở thành ngân hàng bán lẻ, chiếm thị phần 25-30%                                                                                                                  | Chiếm lĩnh thị phần ít nhất 70% về các sản phẩm, dịch vụ truyền thống (gửi tiền, cho vay)                                                                            |
| Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ | Thuận tiện, nhanh chóng, quy trình thủ tục đơn giản                                                                                                                | Đơn giản, tối đa thủ tục, dễ làm, dễ thực hiện, dễ tiếp cận                                                                                                          |
| Kênh phân phối               | - Chi nhánh và phòng giao dịch<br>- ATM<br>- Mobile Banking<br>- Phone Banking<br>- Internet Banking                                                               | - Chi nhánh và phòng giao dịch<br>- Ngân hàng lưu động<br>- Các tổ nhóm                                                                                              |
| Yêu cầu về                   | - Thông thạo vi tính                                                                                                                                               | - Nhiệt tình, gắn bó với khách hàng                                                                                                                                  |

|                              |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cán bộ                       | - Có kiến thức đa dạng về sản phẩm dịch vụ để tư vấn tiếp thị khách hàng                                                                                                           | - Nắm vững các nghiệp vụ ngân hàng cơ bản                                                                                                                                    |
| Dịch vụ chủ yếu              | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền<br>- Thẻ<br>- Thanh toán hóa đơn                                                                                                          | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền                                                                                                                                     |
|                              | Khách hàng có thu nhập cao:<br>Cá nhân thu nhập bình quân >12 triệu/tháng<br>Hộ sản xuất có doanh thu trung bình >300 triệu đồng/năm (Không có đăng ký kinh doanh)                 | Khách hàng có thu nhập cao:<br>Cá nhân có thu nhập bình quân >6 triệu/tháng<br>Hộ sản xuất kinh doanh doanh thu trung bình >200 triệu đồng/năm (Không có đăng ký kinh doanh) |
| Đặc điểm phân khúc           | Khách hàng có thu nhập cao, ổn định, dân trí cao                                                                                                                                   | Khách hàng có thu nhập cao, tuy nhiên vẫn bị ảnh hưởng bởi tính thời vụ, thiên tai và dịch bệnh                                                                              |
| Khách hàng mục tiêu          | - Doanh nghiệp<br>- Cán bộ viên chức Nhà nước, CBNV doanh nghiệp liên doanh, Công ty nước ngoài, văn phòng đại diện nước ngoài<br>- Cá nhân có thu nhập từ người thân ở nước ngoài | - Các chủ trang trại<br>- Hộ nông dân quy mô lớn<br>- Hộ sản xuất tiểu thủ công nghiệp, làng nghề<br>- Cá nhân có thu nhập từ người thân đi xuất khẩu lao động               |
| Mục tiêu hoạt động           | - Là lực chọn cạnh tranh                                                                                                                                                           | - Là lực chọn số 1                                                                                                                                                           |
| Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ | - Có chất lượng cao<br>- Thuận tiện mọi lúc, mọi nơi<br>- Thủ tục nhanh chóng<br>- Giao dịch trực tuyến                                                                            | - Thủ tục đơn giản, thuận tiện<br>- Chi phí giao dịch thấp                                                                                                                   |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kênh phân phối    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi nhánh và phòng giao dịch</li> <li>- Phục vụ tận nơi</li> <li>- ATM</li> <li>- Mobile Banking</li> <li>- Internet Banking</li> <li>- Phone Banking</li> <li>- Home Banking</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi nhánh và phòng giao dịch</li> <li>- Phục vụ tận nơi</li> <li>- Mobile Banking</li> <li>- Internet Banking</li> </ul>                                                                           |
| Yêu cầu về cán bộ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Am hiểu ngoại ngữ</li> <li>- Thông thạo vi tính</li> <li>- Phong cách phục vụ chuyên nghiệp</li> <li>- Am hiểu khách hàng</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Am hiểu khách hàng</li> <li>- Có kiến thức chuyên sâu về các sản phẩm cụ thể</li> <li>- Phong cách phục vụ nhiệt tình, chu đáo</li> <li>- Hỗ trợ và tư vấn cho khách hàng khi cần thiết</li> </ul> |
| Dịch vụ chủ yếu   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho vay</li> <li>- Tiền gửi</li> <li>- Chuyển tiền</li> <li>- Thẻ</li> <li>- Thanh toán hóa đơn</li> <li>- Bảo hiểm</li> <li>- Tư vấn đầu tư</li> <li>- Quản lý tài sản</li> <li>- Quỹ hưu trí</li> <li>- Dịch vụ ngân quỹ</li> <li>- Kinh doanh ngoại tệ</li> <li>- Thanh toán quốc tế</li> <li>- Dịch vụ kiều hối</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho vay</li> <li>- Tiền gửi</li> <li>- Chuyển tiền</li> <li>- Thẻ</li> <li>- Thanh toán hóa đơn</li> </ul>                                                                                         |

|                              |                                                                                                       |                                                                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                              | - Bảo lãnh                                                                                            |                                                                                  |
|                              | Doanh nghiệp vi mô<br>(Hộ sản xuất có đăng ký kinh doanh)                                             | Doanh nghiệp vi mô<br>(Hộ sản xuất có đăng ký kinh doanh)                        |
| Đặc điểm phân khúc           | Thu nhập trung bình, quy mô nhỏ, sản xuất kinh doanh một ngành nghề cụ thể                            | Thu nhập trung bình, quy mô gia đình, có tính thời vụ                            |
| Khách hàng mục tiêu          | Hộ sản xuất kinh doanh thương mại, dịch vụ                                                            | Hộ sản xuất kinh doanh nông nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, làng nghề              |
| Mục tiêu hoạt động           | Là lựa chọn cạnh tranh                                                                                | Là lựa chọn số 1                                                                 |
| Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ | - Có chất lượng<br>- Thủ tục đơn giản, nhanh chóng                                                    | - Thủ tục đơn giản, thuận tiện<br>- Chi phí thấp                                 |
| Kênh phân phối               | - Chi nhánh và phòng giao dịch<br>- ATM<br>- Mobile Banking<br>- Internet Banking                     | - Chi nhánh và phòng giao dịch                                                   |
| Yêu cầu về cán bộ            | - Thông thạo vi tính<br>- Có kiến thức đa dạng về các sản phẩm, dịch vụ để tư vấn tiếp thị khách hàng | - Nhiệt tình, gắn bó với khách hàng<br>- Nắm vững các nghiệp vụ ngân hàng cơ bản |
| Dịch vụ chủ yếu              | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền                                                              | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền                                         |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thanh toán hóa đơn</li> <li>- Thẻ</li> <li>- Dịch vụ ngân quỹ</li> </ul>                                                                                                                                                                                | - Thanh toán hóa đơn                                                                                                                                                                                                                           |
|                              | Doanh nghiệp vừa và nhỏ doanh thu hàng năm <80 tỷ đồng, vốn điều lệ 3-10 tỷ đồng, số lượng cán bộ 50-300 người                                                                                                                                                                                   | Doanh nghiệp vừa và nhỏ doanh thu hàng năm < 60 tỷ đồng, vốn điều lệ 3-10 tỷ đồng, số lượng cán bộ 50-300 người                                                                                                                                |
| Đặc điểm phân khúc           | Số lượng doanh nghiệp lớn, hoạt động kinh doanh tổng hợp                                                                                                                                                                                                                                         | Số lượng doanh nghiệp lớn, hoạt động kinh doanh tập trung vào một số nhóm ngành cụ thể                                                                                                                                                         |
| Khách hàng mục tiêu          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-SMEs hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu</li> <li>- Các công ty liên doanh</li> <li>- Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài</li> <li>- Doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp</li> <li>-Doanh nghiệp thương mại, dịch vụ</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các doanh nghiệp chế biến nông lâm thủy hải sản</li> <li>- Các doanh nghiệp dịch vụ hỗ trợ nông nghiệp</li> <li>- SMEs hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu nông sản, hàng thủ công mỹ nghệ</li> </ul> |
| Mục tiêu hoạt động           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Là lựa chọn cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần từ 25-30% về nguồn vốn, tín dụng và các sản phẩm, dịch vụ</li> <li>- Phát triển đầy đủ các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng tiên tiến, hiện đại</li> <li>- Tỷ lệ thu dịch vụ đạt trên 30%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Là lựa chọn số 1</li> <li>- Chiếm lĩnh thị phần trên 50% về nguồn vốn, tín dụng và các sản phẩm dịch vụ</li> </ul>                                                                                    |
| Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm dịch vụ có tiện ích, linh hoạt cao</li> <li>- Đầu tư công nghệ ngân hàng hiện đại</li> <li>- Thủ tục nhanh chóng</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sản phẩm dịch vụ truyền thống có chất lượng tốt</li> <li>- Sản phẩm đa dạng, phong phú</li> <li>- Thủ tục đơn giản, thuận tiện</li> </ul>                                                             |
| Kênh phân phối               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi nhánh và phòng giao dịch</li> <li>- ATM</li> <li>- Mobile Banking</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi nhánh và phòng giao dịch</li> <li>- ATM</li> <li>- Mobile Banking</li> </ul>                                                                                                                      |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | - Internet Banking                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                   |
| Yêu cầu về cán bộ | - Thông thạo ngoại ngữ<br>- Am hiểu sâu rộng về các sản phẩm, dịch vụ để tư vấn cho khách hàng<br>- Phong cách phục vụ tốt, có kỹ năng                                                                                                                                               | - Nắm vững kiến thức về các sản phẩm, dịch vụ<br>- Nhiệt tình chăm sóc khách hàng                                                                                                                                 |
| Dịch vụ chủ yếu   | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền<br>- Bảo lãnh<br>- Dịch vụ thanh toán quốc tế<br>- Cho thuê tài chính<br>- Thẻ<br>- Trả lương qua tài khoản<br>- Bảo hiểm<br>- Dịch vụ ngân quỹ<br>- Kinh doanh ngoại tệ<br>- Tài trợ thương mại<br>- Bao thanh toán<br>- Quản lý tài khoản | - Cho vay<br>- Tiền gửi<br>- Chuyển tiền<br>- Bảo lãnh<br>- Dịch vụ thanh toán quốc tế<br>- Cho thuê tài chính<br>- Thẻ<br>- Trả lương qua tài khoản<br>- Bảo hiểm<br>- Dịch vụ ngân quỹ<br>- Kinh doanh ngoại tệ |
|                   | Doanh nghiệp lớn<br>Doanh thu hàng năm >80 tỷ đồng hoặc vốn điều lệ >10 tỷ đồng, số lượng cán bộ > 300 người                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                   |
| Đặc điểm          | Là các doanh nghiệp có quy mô lớn, có tiềm lực mạnh về tài chính, khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại,                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                   |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| phân khúc                    | hoạt động kinh doanh tổng hợp, giữ vai trò chủ lực trong các lĩnh vực kinh tế (Cần nâng cao quản trị rủi ro ngân hàng)                                                                                                                                      |  |
| Khách hàng mục tiêu          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Các công ty</li> <li>- Các tập đoàn</li> <li>- Các doanh nghiệp lớn</li> </ul>                                                                                                                                     |  |
| Mục tiêu hoạt động           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hợp tác cùng có lợi</li> <li>- Khai thác thế mạnh về quy mô và tiềm lực tài chính</li> <li>- Tỷ lệ bán chéo sản phẩm lớn hơn 3</li> <li>- Hợp tác với tất cả các tổng công ty trong lĩnh vực nông nghiệp</li> </ul> |  |
| Yêu cầu về sản phẩm, dịch vụ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Có qui mô lớn, độ phức tạp cao</li> <li>- Các dịch vụ tài chính định chuẩn</li> <li>- Tích hợp về công nghệ, cung cấp sản phẩm chuyên biệt</li> <li>- Giao dịch trực tuyến</li> </ul>                              |  |
| Kênh phân phối               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tập trung vào một số đầu mối lớn</li> <li>- Các chi nhánh và phòng giao dịch</li> <li>- ATM</li> <li>- Mobile Banking</li> <li>- Internet Banking</li> <li>- Trung tâm hỗ trợ khách hàng</li> </ul>                |  |
| Yêu cầu về cán bộ            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cán bộ được đào tạo bài bản, có kỹ năng</li> <li>-Thông thạo vi tính, ngoại ngữ</li> </ul>                                                                                                                         |  |



|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phong cách phục vụ chuyên nghiệp</li> <li>- Cán bộ ngân hàng phải là những tư vấn về tài chính cho khách hàng</li> <li>- Am hiểu lĩnh vực hoạt động của khách hàng</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Dịch vụ chủ yếu | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho vay</li> <li>- Tiền gửi</li> <li>- Chuyển tiền</li> <li>- Bảo lãnh</li> <li>- Dịch vụ thanh toán quốc tế</li> <li>- Cho thuê tài chính</li> <li>- Thẻ</li> <li>- Trả lương qua tài khoản</li> <li>- Bảo hiểm</li> <li>- Dịch vụ ngân quỹ</li> <li>- Kinh doanh ngoại tệ</li> <li>- Tài trợ thương mại</li> <li>- Bảo lãnh phát hành</li> <li>- Quản lý tiền tệ</li> <li>- E- Banking</li> <li>- Tư vấn đầu tư</li> <li>- Đầu tư thương mại</li> <li>- Nhận ủy thác đầu tư</li> </ul> |  |