LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn của các nhà khoa học:

1. **PGS.TS Nguyễn Thị Phương Liên**
2. **PGS.TS Nguyễn Thị Mùi**

Các số liệu trích dẫn, kết quả nghiên cứu trình bày trong luận án là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Hà Nội, 09 tháng 06 năm 2017

Nghiên cứu sinh

Đặng Thị Minh Nguyệt

MỤC LỤC

Trang

LỜI CAM ĐOAN i
MỤC LỤC ii
DANH MỤC PHỤ LỤC v
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT vi
DANH MỤC HÌNH VẼ viii
DANH MỤC BẢNG BIỂU ix
DANH MỤC BIỂU ĐỒ x
PHẦN MỞ ĐẦU 1
1. Tính cấp thiết của đề tài 1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 2
4. Những đóng góp mới của luận án 3
5. Kết cấu của luận án 4
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 5
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án 5
1.1.1. Các nghiên cứu về nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại 5
1.1.2. Các nghiên cứu điển hình về hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại 5
1.1.3. Các nghiên cứu điển hình về hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 6
1.1.4. Các nghiên cứu về quản trị kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam 14
1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu và những giá trị khoa học, thực tiễn luận án được kế thừa 14
1.2. Phương pháp nghiên cứu đề tài luận án 15
1.2.1. Phương pháp luận nghiên cứu 15
1.2.2. Các phương pháp nghiên cứu cụ thể 15
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI 22
2.1. Hoạt động kinh doanh và nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại 22
2.1.1. Ngân hàng thương mại và vai trò của ngân hàng thương mại trong nền kinh tế xã hội 22
2.1.2. Khái niệm và đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại 24
2.1.3. Hoạt động kinh doanh chính của ngân hàng thương mại 26
2.1.4. Nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại 30

2.2. Hiệu quả kinh doanh và đánh giá hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại.....33
2.2.1. Quan điểm về hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 33
2.2.2. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 35
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 41
2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 41
2.3.2. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại 51
2.4. Kinh nghiệm tổ chức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của một số ngân hàng thương mại và bài học rút ra.....59
2.4.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại Việt Nam 59
2.4.2. Kinh nghiệm của một số ngân hàng nước ngoài..... 65
2.4.3. Bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam..... 69
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM.....72
3.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam và các nguồn lực phục vụ kinh doanh của Ngân hàng.....72
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam 72
3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam..... 74
3.1.3. Thực trạng các nguồn lực phục vụ kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam (2011-2015) 76
3.2. Thực trạng các hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam (2011-2015)..... 82
3.2.1. Hoạt động huy động vốn..... 82
3.2.2. Hoạt động sử dụng vốn..... 84
3.2.3. Hoạt động thanh toán..... 89
3.2.4. Các hoạt động khác..... 90
3.3. Thực trạng hiệu quả kinh doanh và kiểm định một số yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam 94
3.3.1. Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam.....94
3.3.2. Kiểm định một số yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam..... 101

3.4. Đánh giá chung về hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam.....109
3.4.1. Những kết quả đạt được..... 109
3.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân..... 123
CHƯƠNG 4: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM.....132
4.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2016-2020 và tầm nhìn đến 2030.....132
4.1.1. Định hướng phát triển hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam 132
4.1.2. Phân tích SWOT của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam..... 134
4.1.3. Định hướng kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam 138
4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam.....140
4.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực kinh doanh 140
4.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh 150
4.2.3. Nhóm giải pháp hỗ trợ..... 153
4.3. Kiến nghị.....155
4.3.1. Đối với Ngân hàng Nhà nước..... 155
4.3.2. Đối với Chính phủ..... 157
KẾT LUẬN.....159
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....160
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI CỦA LUẬN ÁN.....170
PHỤ LỤC.....171

DANH MỤC PHỤ LỤC

Trang

Phụ lục 1: Thư phỏng vấn 172
Phụ lục 2: Thông tin về đối tượng phỏng vấn 174
Phụ lục 3: Nội dung phỏng vấn 175
Phụ lục 4: Kết quả phỏng vấn 178
Phụ lục 5: Phiếu khảo sát 189
Phụ lục 6. Kết quả thống kê khảo sát 194
Phụ lục 7: Tổng hợp các nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh sử dụng phương pháp hồi qui với biến phụ thuộc ROA, ROE, NIM 205
Phụ lục 8: Tổng hợp các nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh sử dụng phương pháp DEA và SFA 208
Phụ lục 9: Hiệu quả kỹ thuật theo mô hình DEA 214
Phụ lục 10: Nội dung cơ bản của các kiểm định cho mô hình SFA 216
Phụ lục 11: Các giải thưởng và danh hiệu tiêu biểu của VietinBank 217
Phụ lục 12: Biểu lãi suất huy động của VietinBank 218
Phụ lục 13: Chi tiết số liệu hoạt động huy động vốn 218
Phụ lục 14: Danh mục sản phẩm cho vay khách hàng cá nhân của VietinBank 221
Phụ lục 15: Chi tiết số liệu hoạt động cho vay 222
Phụ lục 16: Danh mục các loại thẻ của VietinBank 225
Phụ lục 17: Tốc độ tăng trưởng và lạm phát giai đoạn 2011-2015 225
Phụ lục 18: Thống kê các biến mô hình DEA 225
Phụ lục 19: Số liệu các biến mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4 226
Phụ lục 20: Hiệu quả kỹ thuật mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4 228
Phụ lục 21: Tổng hợp hiệu quả kỹ thuật mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4 231
Kết quả phân tích lựa chọn mô hình DEA 231
Phụ lục 22: Kết quả tương quan giữa các mô hình 231
Phụ lục 23: Hiệu quả kỹ thuật mô hình 2 theo DEA 232
Phụ lục 24: Thống kê biến mô hình hồi quy Tobit 233
Phụ lục 25: Tương quan các biến mô hình hồi quy Tobit 233
Phụ lục 26: Kết quả hồi quy theo mô hình hồi quy Tobit 234
Phụ lục 27: Thống kê biến mô hình hồi quy ROA 237
Phụ lục 28: Tương quan các biến mô hình hồi quy ROA 237
Phụ lục 29: Kết quả hồi quy ROA 238
Phụ lục 30: Kết quả kiểm định mô hình hồi quy ROA 238
Phụ lục 31: Doanh số huy động vốn của một số NHTM Việt Nam 2011-2015 239
Phụ lục 32: Doanh số cho vay khách hàng của một số NHTM Việt Nam 2011-2015 240

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Việt
HQKD	Hiệu quả kinh doanh
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTW	Ngân hàng Trung ương
TMCP	Thương mại cổ phần
TCKT	Tổ chức kinh tế
TCTD	Tổ chức tín dụng
TSCĐ	Tài sản cố định

TIẾNG ANH

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
AE	Allocative Efficiency	Hiệu quả phân bổ
ACB	Asia Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu
Argibank	Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
ATM	Automatic Teller Machine	Máy rút tiền tự động
BIDV	Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam
CAR	Capital Adequacy Ratio	Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu
CE	Cost Efficiency	Hiệu quả chi phí
DEA	Data Envelopment Analysis	Phân tích bao dữ liệu
DEAP 2.1	Data Envelopment Analysis Program Version 2.1	Phần mềm phân tích bao dữ liệu phiên bản 2.1
Drs	Decreasing returns to scale	Hiệu suất giảm dần theo quy mô
Eximbank	Vietnam Export Import Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xuất Nhập khẩu Việt Nam
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
Irs	Increasing returns to scale	Hiệu suất tăng dần theo quy mô
KPIs	Key Performance Indicators	Chỉ số đo lường hiệu quả công việc
LienvietPost Bank	Lien Viet Post Joint Stock Commercial Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bưu điện Liên Việt
M&A	Mergers and Acquisitions	Sáp nhập và mua lại

MB	Military Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội
NIM	Net Interest Margin	Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên
ODA	Official Development Assistance	Hỗ trợ phát triển chính thức
OLS	Ordinary Least Squares	Phương pháp bình phương tối thiểu
POS	Point of Sale	Điểm chấp nhận thanh toán
ROA	Return on Total Assets	Tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản
ROE	Return on Total Equity	Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu
Sacombank	Saigon Thương Tin Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại cổ phần Thương Tín
SCB	Saigon Joint Stock Commercial Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn
SE	Scale Efficiency	Hiệu quả quy mô
SFA	Stochatic Frontier Analysis	Phân tích biên ngẫu nhiên
TE	Technical Efficiency	Hiệu quả kỹ thuật
Techcombank	Vietnam Technological and Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ Thương Việt Nam
TienphongBank	Tien Phong Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong
VAMC	Vietnam Asset Management Company	Công ty TNHH MTV Quản lý Tài sản của các TCTD Việt Nam
VIB	Vietnam International Commercial Joint Stock Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quốc Tế Việt Nam
Vietcombank	Joint Stock Commercial Bank for Foreign Trade of Vietnam	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam
VietinBank	Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam
VP Bank	Vietnam Prosperity Joint Stock Commercial Bank	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC HÌNH VẼ

Trang

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu 18
Hình 2.1: Hoạt động kinh doanh của NHTM 29
Hình 2.2: Hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả phân bổ 52
Hình 2.3: Hiệu quả kỹ thuật của NHTM 53
Hình 2.4: Hiệu quả theo DEA của một ngân hàng theo chuỗi thời gian 53
Hình 2.5: Mô hình phân tích hiệu quả theo phương pháp SFA 55
Hình 3.1: Sơ đồ bộ máy quản lý của VietinBank 75
Hình 3.2: Mô hình cơ cấu tổ chức của chi nhánh VietinBank 76
Hình 4.1: Mô hình SWOT của VietinBank 134

DANH MỤC BẢNG

Trang

Bảng 1.1: Tổng kết nghiên cứu về HQKD của NHTM....10
Bảng 1.2: Mô tả các biến phân tích hiệu quả theo mô hình DEA....19
Bảng 1.3: Mô tả chi tiết các biến trong mô hình hồi qui Tobit và mô hình hồi qui biến phụ thuộc ROA....20
Bảng 3.1: Cấu trúc nguồn vốn của VietinBank giai đoạn 2011-2015....78
Bảng 3.2: Tình hình đầu tư cơ sở vật chất hạ tầng của VietinBank giai đoạn 2011-2015....79
Bảng 3.3: Dư nợ khách hàng theo từng nhóm nợ VietinBank giai đoạn 2011-2015....86
Bảng 3.4: Cơ cấu tài chính của VietinBank giai đoạn 2011-2015....87
Bảng 3.5: Thu nhập và chi phí dịch vụ thanh toán của VietinBank 2011-2015....89
Bảng 3.6: Thu nhập và chi phí hoạt động kinh doanh ngoại tệ giao ngay của VietinBank giai đoạn 2011-2015....91
Bảng 3.7: Cơ cấu thu nhập thuần của VietinBank giai đoạn 2011-2015....95
Bảng 3.8: Hiệu quả sử dụng tài sản của VietinBank giai đoạn 2011-2015....96
Bảng 3.9: Chất lượng tài sản của VietinBank giai đoạn 2011-2015....97
Bảng 3.10: Cơ cấu chi phí của VietinBank giai đoạn 2011-2015....99
Bảng 3.11: Hiệu quả chi phí của VietinBank giai đoạn 2011-2015....99
Bảng 3.12: Biến động thu nhập của VietinBank giai đoạn 2011-2015....101
Bảng 3.13: Thống kê các biến cho mô hình DEA....102
Bảng 3.14: Kết quả phân tích hiệu quả kỹ thuật....103
Bảng 3.15: Bảng thống kê mô tả các biến mô hình Tobit....104
Bảng 3.16: Ma trận hệ số tương quan giữa các biến....105
Bảng 3.17: Kết quả mô hình hồi quy Tobit....105
Bảng 3.18: Thống kê mô tả các biến của mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA....106
Bảng 3.19: Ma trận hệ số tương quan giữa các biến....107
Bảng 3.20: Kết quả chạy mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA....107
Bảng 3.21: Bảng tổng hợp kiểm định mô hình....108
Bảng 3.22: Tỷ suất lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu theo nhóm ngân hàng năm 2015....115
Bảng 3.23: Nguồn lực đầu vào so với đầu ra hoạt động kinh doanh của VietinBank giai đoạn 2011-2015....123

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Trang

Biểu đồ 3.1: Tăng trưởng nguồn vốn của VietinBank giai đoạn 2011-2015 77
Biểu đồ 3.2: Quy mô và tốc độ tăng trưởng vốn điều lệ của VietinBank 77
Biểu đồ 3.3: Số lượng người lao động của VietinBank giai đoạn 2011-2015 80
Biểu đồ 3.4: Quy mô và tăng trưởng vốn huy động của VietinBank giai đoạn 2011-2015 83
Biểu đồ 3.5: Tăng trưởng dư nợ cho vay của VietinBank giai đoạn 2011-2015 85
Biểu đồ 3.6: Quy mô đầu tư của VietinBank giai đoạn 2011-2015..... 88
Biểu đồ 3.7: Cơ cấu danh mục đầu tư của VietinBank giai đoạn 2011-2015 88
Biểu đồ 3.8: Doanh số mua bán ngoại tệ của VietinBank giai đoạn 2011-2015 91
Biểu đồ 3.9: Doanh số bảo lãnh của VietinBank năm 2015..... 92
Biểu đồ 3.10: Thu từ dịch vụ bảo lãnh của VietinBank giai đoạn 2011-2015..... 92
Biểu đồ 3.11: Lợi nhuận ròng và hiệu quả vốn chủ sở hữu của VietinBank giai đoạn 2011-2015 94
Biểu đồ 3.12: Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank giai đoạn 2011-2015 98
Biểu đồ 3.13: Lương bình quân và nộp ngân sách nhà nước của VietinBank 2011-2015 100
Biểu đồ 3.14: Thị phần huy động vốn của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015. 110
Biểu đồ 3.15: Thị phần cho vay khách hàng của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 112
Biểu đồ 3.16: Lợi nhuận ròng của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 114
Biểu đồ 3.17: ROE của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 114
Biểu đồ 3.18: Tỷ lệ nợ xấu của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015.....115
Biểu đồ 3.19: Tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn của NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 116
Biểu đồ 3.20: Tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 ..117
Biểu đồ 3.21: Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015 125

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hội nhập, mở cửa nền kinh tế đã mang lại nhiều cơ hội cho sự phát triển của hệ thống ngân hàng thông qua việc thúc đẩy cạnh tranh, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đồng thời cũng đặt ra nhiều thách thức cho các ngân hàng thương mại Việt Nam, khi năng lực tài chính còn thấp, năng lực quản trị rủi ro và trình độ công nghệ còn hạn chế, các ngân hàng đang phải đối mặt với khối lượng nợ xấu lớn, tồn tại nhiều năm, khó xử lý triệt để. Thực trạng này không chỉ ảnh hưởng lớn đến việc triển khai Basel II theo chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước mà còn ảnh hưởng đến lợi nhuận của các ngân hàng. Vì vậy, các ngân hàng thương mại muốn tồn tại và phát triển trong bối cảnh hội nhập ngày càng sâu, rộng, không chỉ nâng cao năng lực tài chính, mà còn phải nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Ở Việt Nam, hiệu quả kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi ngân hàng thương mại. Thống kê hàng năm cho thấy, thu nhập từ hoạt động tín dụng vẫn là nguồn thu nhập chủ yếu của ngân hàng, cho đến nay không ít các ngân hàng thương mại trên 90% thu nhập vẫn từ hoạt động tín dụng. Trong khi hoạt động tín dụng nảy sinh rủi ro ở hầu hết các khâu, nhưng các ngân hàng luôn đặt mục tiêu tăng trưởng nhanh, mạnh cả về qui mô, phạm vi và thị phần. Điều này đã tác động rất lớn đến hoạt động của ngân hàng nói chung và hiệu quả kinh doanh nói riêng.

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng chung này. Là một trong bốn ngân hàng lớn nhất Việt Nam (Vietinbank, VCB, BIDV, Agribank), thời gian qua VietinBank đã có sự bứt phá mạnh về qui mô vốn, tổng tài sản, thu nhập và quản trị nội bộ, đặc biệt từ sau khi thực hiện cổ phần hóa, có sự tham gia góp vốn của các cổ đông ngoài nhà nước, trong đó có hai nhà đầu tư chiến lược nước ngoài: Tổ chức tài chính quốc tế (IFC - International Finance Corporation) và Ngân hàng Tokyo - Mitsubishi (BTMU - Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd). Nhưng đánh giá một cách toàn diện, những kết quả Vietinbank đạt được trong 5 năm gần đây so với tiềm năng, vị thế và uy tín của ngân hàng còn khiêm tốn. Trong quá trình hoạt động, Vietinbank vẫn luôn phải đối mặt với chất lượng tài sản suy giảm do tác động của môi trường vĩ mô, những yếu kém từ khu vực doanh nghiệp - khách hàng chủ yếu của ngân hàng, trong khi các vấn đề về quản trị nguồn lực, quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế còn có những khoảng trống. Những vấn đề này đã ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả kinh doanh của Vietinbank. Với mục tiêu trở thành ngân hàng lớn nhất Việt Nam vào năm 2020, khẳng định vị thế, uy tín và thương hiệu trên thị trường tài chính trong nước và thị trường tài chính của khu vực, thì việc phân tích, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng không chỉ cấp thiết trong ngắn hạn, mà còn có ý nghĩa trong suốt quá trình phát triển của Vietinbank.

Hơn nữa, phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm về hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại dừng lại ở việc phân tích chỉ tiêu tài chính của ngân hàng, chưa có công trình nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh trong mối quan hệ với nguồn lực của ngân hàng và đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết hiệu quả kinh doanh cho một ngân hàng thương mại. Các nghiên cứu về VietinBank chỉ tập trung vào nội dung quản trị rủi ro, chưa có nghiên cứu đánh giá hiệu quả kinh doanh so với các nguồn lực kinh doanh của VietinBank từ sau khi cổ phần hóa đến nay.

Xuất phát từ thực tế này, nghiên cứu sinh đã lựa chọn đề tài "***Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam***" để nghiên cứu cho luận án tiến sĩ.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

**** Mục đích nghiên cứu***

Đề xuất những giải pháp có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm nâng cao HQKD của VietinBank.

**** Nhiệm vụ nghiên cứu***

(1) Khái quát hoá các vấn đề lý luận chung về NHTM, hoạt động kinh doanh trong mối quan hệ với các nguồn lực sử dụng cho hoạt động kinh doanh của NHTM. Làm rõ quan điểm về HQKD, các tiêu chí đánh giá và thước đo HQKD của NHTM. Các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD và mô hình đo lường các yếu tố tác động đến HQKD của NHTM. Nghiên cứu kinh nghiệm quản lý nhằm nâng cao HQKD của một số NHTM Việt Nam và ngân hàng nước ngoài.

(2) Phân tích thực trạng HQKD của VietinBank trong quan hệ với nguồn lực phục vụ kinh doanh. Kiểm định chiều hướng và mức độ tác động của các yếu tố đến HQKD của VietinBank.

(3) Đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao HQKD của VietinBank giai đoạn 2017-2020, tầm nhìn đến đến 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**** Đối tượng nghiên cứu***

HQKD và các yếu tố tác động đến HQKD của NHTM nói chung và VietinBank nói riêng.

**** Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung nghiên cứu

Luận án tập trung nghiên cứu các hoạt động mang lại lợi nhuận lớn nhất cho VietinBank như: Huy động vốn, sử dụng vốn và các dịch vụ. Không đi sâu nghiên cứu hoạt động kinh doanh của các công ty con, bao gồm: (1) Công ty liên kết cung cấp dịch vụ tài chính: Công ty Chứng khoán VietinBank, Công ty Cho thuê Tài chính VietinBank, Công ty Bảo hiểm VietinBank,...(2) Công ty liên kết phi tài chính: Công ty Vàng bạc Đá quý VietinBank, Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản VietinBank;

Nghiên cứu định lượng về HQKD của VietinBank dựa vào các nguồn lực chính (vốn, tài sản cố định, nhân lực) và kết quả là hoạt động tín dụng bằng mô hình DEA; sử dụng mô hình Tobit và mô hình hồi qui với biến phụ thuộc ROA để kiểm định các yếu tố chủ quan tác động đến HQKD của VietinBank.

- *Về thời gian*

- Thời gian của dữ liệu khảo sát: Luận án nghiên cứu hoạt động kinh doanh, HQKD của VietinBank trong 5 năm, từ năm 2011 đến 2015. Dữ liệu mô hình phân tích HQKD và mô hình nghiên cứu tác động của các yếu tố đến HQKD của Vietinbank được xem xét trong 11 năm, từ năm 2005 đến 2015.

- Thời gian ứng dụng giải pháp đề xuất nhằm nâng cao HQKD của VietinBank giai đoạn 2017-2020, tầm nhìn đến 2030.

4. Những đóng góp mới của luận án

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

Tổng hợp và luận giải rõ hơn nguồn lực kinh doanh và HQKD, mối quan hệ giữa nguồn lực với HQKD của NHTM. Trên cơ sở đó, luận án xác lập 06 nhóm chỉ tiêu đánh giá HQKD, trong đó có 04 nhóm đánh giá dựa trên các nguồn lực kinh doanh của NHTM, đó là: hiệu quả vốn, hiệu quả tài sản, hiệu quả lao động và hiệu quả chi phí; lựa chọn mô hình lý thuyết phân tích HQKD và mô hình phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD của NHTM, chọn các biến đưa vào các mô hình cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại NHTM Việt Nam.

Đúc rút được 05 bài học trong quản trị điều hành nhằm nâng cao HQKD của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam (VietinBank) từ kinh nghiệm của các NHTM trong nước và ngân hàng nước ngoài.

**** Những kết luận mới về đánh giá thực tiễn***

Tổng hợp: (i) Kết quả phân tích các chỉ tiêu tài chính từ nguồn thông tin, số liệu thứ cấp; (ii) Kết quả phân tích hiệu quả kỹ thuật theo mô hình DEA được thực hiện với ba biến đầu vào (đại diện cho 03 nhóm nguồn lực chính: Tài lực, vật lực, nhân lực) và 01 biến đầu ra (gắn với hoạt động sử dụng vốn: Dư nợ tín dụng); (iii) Kết quả kiểm định từ mô hình hồi qui Tobit và mô hình hồi qui biến phụ thuộc ROA để đánh giá hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả sinh lời của VietinBank trong giai đoạn 2005 - 2015; (iv) Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia và khảo sát tại 45 chi nhánh cho thấy: (1) HQKD của VietinBank đã có những biến chuyển tích cực nhưng chưa xứng với tiềm lực và uy tín của Ngân hàng; (2) Việc đầu tư cho cơ sở vật chất công nghệ thời gian qua của VietinBank, xét trong dài hạn, là đúng hướng, góp phần làm tăng HQKD; và (3) VietinBank nên xem xét và thận trọng khi sử dụng chiến lược tăng qui mô (vốn, huy động, cho vay) để tăng HQKD.

**** Những đóng góp mới về giải pháp và kiến nghị***

Luận án đề xuất 03 nhóm giải pháp: (i) Nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực

kinh doanh; (ii) Nâng cao năng lực hoạt động và (iii) Các giải pháp hỗ trợ. Trong đó có những giải pháp điển hình như: xây dựng qui mô vốn hợp lý và hiệu quả, nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi, giải quyết tốt bài toán thu nhập và chi phí, xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động và dự phòng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đảm bảo tính chuyên nghiệp và văn hóa kinh doanh.... Ngoài ra, luận án đề xuất một số kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước, với Chính phủ trong việc kiến tạo môi trường pháp lý đầy đủ, đồng bộ, môi trường kinh doanh minh bạch, phù hợp với chuẩn mực và thông lệ quốc tế, tạo điều kiện cho các NHTM Việt Nam nói chung, Vietinbank nói riêng trong hoạt động ngân hàng để nâng cao HQKD trong thời gian tới.

5. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án được kết cấu gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn về hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

Chương 3: Thực trạng hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Chương 4: Định hướng và giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

1.1.1. Các nghiên cứu về nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại

Nguồn lực đóng vai trò quyết định trong hoạt động kinh doanh của mỗi chủ thể. Tùy vào cách tiếp cận khác nhau, nguồn lực được đánh giá và phân loại khác nhau. Nguồn lực nói chung được hiểu là tổng thể vị trí địa lí, tài nguyên thiên nhiên, hệ thống tài sản quốc gia, nguồn nhân lực, đường lối chính sách, vốn và thị trường ở trong nước và ngoài nước, có thể được khai thác nhằm phục vụ cho việc phát triển kinh tế của một lãnh thổ nhất định [153]. Hay nguồn lực là tổng hợp các yếu tố vật thể và phi vật thể tạo nên nền kinh tế của một đất nước và thúc đẩy nó phát triển được đưa ra bởi tác giả Lê Du Phong (2006). [57]

Trong hoạt động kinh doanh của NHTM, nghiên cứu của Nguyễn Minh Sáng (2015) [63] chỉ ra nguồn lực cho sản xuất là các yếu tố đầu vào phục vụ cho sản xuất kinh doanh tạo ra sản phẩm cho xã hội và nguồn lực của NHTM là toàn bộ những yếu tố đã, đang và sẽ tham gia vào quá trình thúc đẩy, phát triển nhằm tìm kiếm lợi nhuận, cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận trong quản lý danh mục đầu tư với mục tiêu tối đa hóa tài sản cổ đông của NHTM. Cụ thể hơn, tác giả Phùng Thị Lan Hương (2013) [27] đưa ra yếu tố nguồn lực của ngân hàng bao gồm: năng lực tài chính, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, công nghệ ngân hàng.

Khi xem xét yếu tố nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình, học giả Barney (1991) [101] cho rằng một doanh nghiệp biết tận dụng cả nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình sẽ làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đó. Hoặc nguồn lực gắn với kết quả kinh doanh, tác giả Grant (2008) [127] đưa ra chiến lược phát triển kinh doanh từ nguồn lực cơ bản cần xem xét các yếu tố bên ngoài và yếu tố bên trong, để tận dụng các nguồn lực là chìa khóa để tăng lợi nhuận. Đứng ở quan điểm nguồn lực tài chính và nguồn lực phi tài chính, Le Minh Hanh (2014) [135] với nghiên cứu cho rằng nguồn lực của NHTM bao gồm nguồn lực tài chính và nguồn lực phi tài chính khi xem xét hiệu quả theo mô hình DEA với phương pháp tiếp cận trung gian.

1.1.2. Các nghiên cứu điển hình về hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

1.1.2.1. Các nghiên cứu về lý luận

Một số nghiên cứu của Phan Thị Thu Hà (2006) [13], Nguyễn Thị Phương Liên (2011) [31], Nguyễn Thị Mùi (2011) [44], Lê Văn Tư (2004) [84], Lê Văn Tề (2007) [66],... trình bày lý thuyết về hoạt động kinh doanh của NHTM (khái niệm, đặc điểm, chức năng, vai trò, phân loại…), đi sâu phân tích hoạt động cơ bản của NHTM như: Nghiệp vụ nguồn vốn, cho vay, thanh toán, phân tích tài sản Có tài sản Nợ, quản trị rủi ro của NHTM. Hoặc các nghiên cứu của Peter S. Rose (1998) [144], Allen N. Berger, [106]...trình bày nội dung cơ bản về NHTM, hoạt động kinh doanh của NHTM như: Quản lý tài sản nợ, quản lý nguồn vốn, hoạt động cho vay, quá trình sáp nhập và mua bán lại ngân hàng, HQKD của ngân hàng, các cách thức đo lường HQKD của NHTM,

thu nhập và chi phí trong ngân hàng. Một số nghiên cứu đưa ra mô hình đánh giá HQKD của NHTM như: Abraham Charnes và cộng sự (1994) [111], Allen N. Berger và David B. Humphrey (1992) [105],... đưa ra cơ sở lý thuyết mô hình DEA, SFA - mô hình phân tích HQKD của NHTM; Hoặc nhóm tác giả: R.D. Banker, A. Charnes, W. W. Cooper (1984) [100] nghiên cứu về phương pháp bao dữ liệu DEA. Đây là nghiên cứu gốc về lý thuyết mô hình DEA, trình bày nội dung: cơ sở mô hình, yếu tố đầu vào, đầu ra. Nghiên cứu này được coi là tiền đề cho các nghiên cứu về HQKD của NHTM có sử dụng mô hình DEA.

1.1.2.2. Các nghiên cứu thực nghiệm

Nghiên cứu về cơ chế quản lý hoạt động kinh doanh, thực trạng và giải pháp đổi mới cơ chế quản lý hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam của tác giả Võ Văn Lãm (2003) [30]; Hay phân tích hoạt động kinh doanh, hiện đại hóa hoạt động kinh doanh của NHTM và các giải pháp thúc đẩy hiện đại hóa hoạt động của các NHTM Việt Nam của Phan Thị Hạnh (2011) [16]; Hoặc nghiên cứu của Lê Thị Xuân (2002) [92] đưa ra cơ sở, nội dung và phương pháp phân tích đánh giá hoạt động kinh doanh của NHTM. Những nghiên cứu thực nghiệm về hoạt động kinh doanh dưới nhiều góc nhìn khác nhau, có thể ở một hoặc nhóm NHTM có ý nghĩa khi nghiên cứu về hoạt động kinh doanh của NHTM.

1.1.3. Các nghiên cứu điển hình về hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

1.1.3.1. Các nghiên cứu đánh giá hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại thông qua các chỉ tiêu tài chính

Đứng ở góc nhìn phân tích thống kê để xem xét hiệu quả hoạt động NHTM, tác giả Lê Dân (2004) [10] trình bày lý luận chung về hiệu quả và hệ thống chỉ tiêu thống kê hiệu quả hoạt động NHTM Việt Nam với hệ thống giải pháp có tính tiên liệu cao. Xem xét HQKD của một nhóm các NHTM được thực hiện bởi tác giả Đoàn Thị Hồng (2005) [22] hoặc tác giả Phạm Thị Bích Lương (2007) [37] khảo sát thực trạng HQKD, từ đó tác giả đưa ra hệ thống giải pháp để nâng cao HQKD của NHTM Việt Nam. Tác giả Phí Trọng Hiển (2005) [17] với nghiên cứu bài toán về HQKD cho các NHTM trên góc độ giá cả của dịch vụ ngân hàng. Hoặc tác giả Châu Đình Phương (2006) [59] xem xét hiệu quả hoạt động của NHTM trong mối quan hệ với tăng trưởng kinh tế đã chỉ ra tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát và tốc độ đầu tư vốn có quan hệ mật thiết với hoạt động huy động vốn và sử dụng vốn của NHTM thông qua chính sách tín dụng.

Với các nghiên cứu nước ngoài, học giả Dimitri Vittas (1991) [151] đã khẳng định việc đo lường hiệu quả là một vấn đề phức tạp và sử dụng 03 nhóm chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của ngân hàng: nhóm chỉ tiêu về tài sản, nhóm chỉ tiêu về thu nhập và nhóm chỉ tiêu về vốn chủ sở hữu. Đồng thời, tác giả phân tích chỉ tiêu ROA trong mối quan hệ với lãi biên, đòn bẩy và lạm phát. Nghiên cứu xem xét về hiệu quả, mạng lưới, hoạt động kinh doanh của NHTM ở Mỹ và Đức, đưa ra bài học kinh nghiệm nâng cao HQKD cho NHTM của những nước đang phát triển.

Một số nghiên cứu phân tích HQKD qua các nhóm chỉ tiêu tài chính. Nghiên cứu

của Judijanto, L; Khmaladze, E., V. (2003) [131] thực hiện nghiên cứu ở 213 ngân hàng giai đoạn 1994-1996, đưa ra hệ thống chỉ tiêu tài chính để đánh giá HQKD của NHTM, bao gồm: Khả năng sinh lời (Lợi nhuận trước thuế/Chi phí nhân viên, Lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu, Lợi nhuận/Tài sản sinh lợi); An toàn vốn (Vốn chủ sở hữu/Tài sản sinh lợi, Vốn chủ sở hữu/Tổng cho vay); Chênh lệch lãi suất (Lãi cận biên/Chi phí lãi vay); Khả năng thanh khoản (Tài sản thanh khoản/Tổng tiền gửi); Tín dụng (Bình quân lợi nhuận, Chi phí của nguồn vốn); Tiền gửi công ty thành viên/Cho vay; Chất lượng tài sản sinh lời (Dự phòng rủi ro/Cho vay).

Mô hình CAMELS được nhiều nghiên cứu sử dụng để đánh giá HQKD của NHTM trong mối liên hệ với các yếu tố như: lạm phát, khủng hoảng... Nghiên cứu chỉ ra cuộc khủng hoảng đã làm giảm HQKD, tăng nguy cơ phá sản của ngân hàng và xem xét mức độ phát triển, tính ổn định của ngân hàng được thực hiện bởi Podviezko và cộng sự (2010) [141].

1.1.3.2. Nghiên cứu về HQKD và yếu tố tác động đến HQKD sử dụng mô hình hồi qui với biến phụ thuộc ROA, ROE và NIM

Nhiều nghiên cứu về HQKD áp dụng mô hình hồi qui sử dụng biến phụ thuộc ROA, ROE hoặc NIM. *(Phụ lục 7)*

Nghiên cứu sử dụng biến độc lập bao gồm: Logarit tổng tài sản, Tỷ lệ Dư nợ cho vay/Tổng tài sản; Tỷ lệ vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ Dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng dư nợ; Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi/Tổng tài sản; Tỷ lệ chi phí/Tổng thu nhập; Tốc độ tăng trưởng GDP hàng năm; Lạm phát của Syafri (2012) [147] để nghiên cứu hiệu quả của NHTM ở Indonesia giai đoạn 2002 - 2011. Kết quả nghiên cứu chỉ ra: Tỷ lệ Dư nợ cho vay/Tổng tài sản, Tỷ lệ Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản, Tỷ lệ Dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng cho vay có quan hệ thuận chiều với ROA. Lạm phát, Qui mô ngân hàng, Tỷ lệ Chi phí/Thu nhập có quan hệ nghịch chiều với khả năng sinh lời ROA của ngân hàng. Hoặc nghiên cứu của Usman Dawood (2014) [116] nghiên cứu HQKD ở 23 NHTM ở Pakistan giai đoạn 2009 - 2012. Kết quả chỉ ra Tỷ lệ Tổng chi phí/Tổng thu nhập; Tỷ lệ Tài sản thanh khoản/Tổng tiền gửi khách hàng và Vay vốn ngắn hạn tác động âm lên ROA, trong đó biến Tổng chi phí/Tổng thu nhập tác động nhiều đến ROA. Tỷ lệ Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản, Tỷ lệ Tổng tiền gửi/Tài sản, Qui mô ngân hàng tác động âm với ROA.

Một số nghiên cứu sử dụng 02 biến phụ thuộc là ROA, ROE với cùng một bộ biến độc lập. Điển hình là Samina Riaz và cộng sự (2013) [143] nghiên cứu hiệu quả hoạt động của 32 NHTM ở Pakistan giai đoạn 2006-2010. Biến phụ thuộc: Logarit tổng tài sản ngân hàng; Tổng dự phòng/Tổng cho vay; Tổng tiền gửi/Tổng tài sải; Lãi suất, tỷ lệ lạm phát; Tổng chi phí/Tổng thu nhập; Cho vay/Tổng tài sản; Tốc độ tăng trưởng GDP; Chỉ số giá tiêu dùng CPI. Kết quả: (1) Mô hình ROE: Tổng dự phòng/Tổng cho vay, Tổng chi phí/Tổng thu nhập, Lãi suất, Tỷ lệ lạm phát tác động ngược chiều lên ROE, trong khi đó Tổng cho vay/Tổng tài sản tác động thuận chiều với ROE. (2) Mô hình ROA: Lãi suất, lạm

phát tác động ngược chiều lên ROA. Dự phòng/Cho vay, Chi phí/Thu nhập, Tốc độ tăng trưởng GDP tác động cùng chiều với ROA.

Nghiên cứu sử dụng 03 biến phụ thuộc: ROA, ROE, NIM và biến phụ thuộc gồm: Logarit tổng tài sản; Tỷ lệ vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng cho vay; Tỷ lệ chi phí/Tổng thu nhập; Cho vay/Tổng tài sản; Tốc độ tăng trưởng GDP; Tỷ lệ lạm phát của tác giả Munyambonera Ezra Francis (2004) [124] thực hiện ở 216 NHTM của 42 nước Sub Saharan - Châu phi (SSA) giai đoạn 1999-2006. Kết quả chỉ ra: Việc tăng vốn có tác động tích cực đến HQKD. Rủi ro thanh khoản tác động nghịch chiều đến HQKD. Tổng chi phí/Tổng thu nhập tác động nghịch chiều lên ROA, ROE, NIM. Tốc độ tăng trưởng tác động nghịch chiều lên ROA, ROE, NIM. [124]

Mối quan hệ giữa qui mô và HQKD của ngân hàng được tác giả Nicolae Petria và cộng sự (2015) [140] nghiên cứu 1098 NHTM của EU27 giai đoạn 2004-2011. Kết quả chỉ ra: Qui mô ngân hàng không tác động đến ROE nhưng lại phụ thuộc vào ROA. Chi phí tác động nghịch chiều với ROA, ROE. Rủi ro tín dụng tác động âm với HQKD của ngân hàng. Tỷ lệ an toàn vốn không tác động đến ROE. Chi phí hoạt động tác động âm với ROA và ROE. Yếu tố cạnh tranh tác động dương đến ROA, ROE.

Một số nghiên cứu về HQKD với sự tác động của yếu tố: chi phí, năng suất lao động và rủi ro tín dụng. Tác giả Panayiotis Athanasoglou và cộng sự (2005) [99] nghiên cứu HQKD của NHTM Hy Lạp giai đoạn 1982-2001. Nghiên cứu sử dụng biến độc lập gồm: Vốn/Tổng tài sản; Dự phòng rủi ro tín dụng/Cho vay; Năng suất lao động; Chi phí quản lý; Qui mô ngân hàng; Tính chất sở hữu; Tỷ lệ lạm phát. Kết quả chỉ ra: Năng suất lao động tác động dương đến HQKD, Rủi ro tín dụng tác động âm lên hiệu quả, Chi phí quản lý tác động âm với ROA, Qui mô ngân hàng không có tác động đến ROA, Tính chất sở hữu tác động đến HQKD, Lạm phát tác động tích cực đến HQKD của các NHTM Hy Lạp.

Nghiên cứu xem xét hiệu quả ngân hàng qua mức độ lành mạnh trong hoạt động của NHTM của Fred H. Hays và cộng sự (2010) [128] sử dụng mô hình CAMELS với các biến: Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản, Thu lãi ròng/Tổng doanh số cho vay, Lương nhân viên/Tổng tài sản trung bình, tỷ lệ thanh khoản, tỷ lệ GAP (chỉ số đo lường sự nhạy cảm với sự thay đổi của thị trường). Kết quả chỉ ra mức động tác động của các biến độc lập đến hai nhóm: ngân hàng có hiệu quả cao, ngân hàng có hiệu quả thấp.

1.1.3.3. Nghiên cứu về HQKD của NHTM có sử dụng phương pháp phân tích tham số SFA và phương pháp phân tích phi tham số DEA, mô hình hồi qui Tobit

*** Nghiên cứu về HQKD của ngân hàng trong phạm vi một quốc gia, khu vực**

Một số nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích biên - SFA và bao dữ liệu - DEA với bộ biến đầu ra, đầu vào để ước lượng hiệu quả kỹ thuật của NHTM và phân tích chỉ số Malmquist. Tại Việt Nam, nghiên cứu của tác giả Nguyễn Việt Hùng (2007) [25] về hiệu quả hoạt động của NHTM Việt Nam đi theo cách này. Từ kết quả ước lượng mô hình Tobit đánh giá mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và hệ thống giải pháp phù hợp NHTM Việt Nam.

Tương tự như vậy, những nghiên cứu cho một ngân hàng sử dụng dữ liệu theo chuỗi số liệu theo quí của Tác giả Nguyễn Thị Việt Anh (2004) [3], sử dụng phương pháp SFA để ước lượng HQKD của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trong giai đoạn từ năm 1990 đến 2002 (52 quí). Nghiên cứu sử dụng biến đầu vào: Chi phí vốn, chi phí tài sản cố định, chi phí nhân viên; Biến đầu ra: doanh thu. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cần phải quản lý chặt chẽ việc mở rộng dịch vụ để tăng tính cạnh tranh cho ngân hàng. Ngân hàng nên tăng tổng tài sản để đạt tới qui mô tối ưu, bước đầu ngân hàng cần tăng vốn chủ sở hữu vì hiện tại ngân hàng chưa đáp ứng tiêu chuẩn đảm bảo an toàn vốn tối thiểu. Hoặc tác giả Nguyễn Thanh Huệ (2005) [23] xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kỹ thuật và ứng dụng trong trong phân tích hiệu quả hoạt động của Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng hai phương pháp phân tích tham số SFA và phương pháp phân tích phi tham số DEA để ước lượng hiệu quả, sử dụng phương pháp nội suy toàn phương để thu được 36 quan sát quý từ 10 quan sát năm. Biến đầu ra: LNX1: chi phí lãi, LNX2: chi phí phi lãi; biến đầu vào: LNY1: thu nhập từ lãi; LNY2: thu nhập ngoài lãi. Kết quả từ nghiên cứu: Ngân hàng hoạt động giảm dần hiệu quả theo qui mô, độ co giãn là 26% (tức là khi tăng hay giảm chi phí lãi 1 đơn vị thì sản lượng giảm tương ứng 0,26 đơn vị). Trong 36 quí, có 22 quý Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam hoạt động ở mức phi hiệu quả dưới 10%, các quí còn lại có mức phi hiệu quả dao động từ 10% đến 50%. Một số quý ngân hàng không đạt hiệu quả tuyệt đối theo hiệu quả qui mô và hiệu quả kỹ thuật thuần, còn hầu hết các quí ngân hàng hoạt động tương đối hiệu quả, tận dụng hết tiềm năng của ngân hàng.

Nghiên cứu phân tích lý thuyết kinh tế công nghiệp, mô hình S-C-P và ứng dụng của mô hình vào phân tích hiệu năng hoạt động ngân hàng. Với phương pháp này, tác giả Trương Quang Thông (2010) [73] phân tích tổng quan về cấu trúc kinh doanh của hệ thống NHTM Việt Nam trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh kiểm định bằng mô hình. Nghiên cứu áp dụng mô hình S-C-P vào phân tích các yếu tố tác động lên hiệu năng của các ngân hàng, từ đó đưa ra gợi ý chính sách với từng nhóm ngân hàng.

Nghiên cứu, phát triển hai giải pháp mới đo lường hiệu quả ngành với đầu ra nhiều sản phẩm, trong đó có ngành ngân hàng của nhóm học giả Allen Berger., Gerald A. Hanweck., David B. Humphrey (1987) [103] đã sử dụng hàm phân tích chi phí với dữ liệu cho 413 chi nhánh NHNN và 214 NHTM nhà nước, với việc sử dụng 2 phương pháp tiếp cận: ngân hàng với chức năng trung gian và ngân hàng với chức năng sản xuất. Kết quả cho thấy, các chi nhánh NHNN đạt 1%-3% chi phí tối thiểu, tồn tại thách thức với NHTM nhà nước là hiệu quả giảm do tăng qui mô quá mức. Đặc biệt, đến năm 1997, nhóm học giả Allen N. Berger, David B. Humphrey [104] với nghiên cứu *"Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research"* đã tổng hợp các nghiên cứu về các tổ chức tài chính, bao gồm 130 nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hiệu quả biên của 21 quốc gia. Nghiên cứu tổng hợp phân tích 02 phương pháp tham số SFA và phi tham số DEA; DEA kèm FDH;

SFA kèm DFA, TFA. Các phương pháp đi kèm với DEA, SFA được nghiên cứu sử dụng trong trường hợp cần khắc phục kết quả không mong muốn của mô hình nghiên cứu gốc như tách bạch yếu tố phi hiệu quả khỏi lỗi ngẫu nhiên. Nhóm tác giả đã tổng hợp các kết quả nghiên cứu trong mẫu theo tiêu thức: nước, phương pháp, tác giả, hiệu quả trung bình, phạm vi nghiên cứu.

Bảng 1.1: Tổng kết nghiên cứu về HQKD của NHTM

Nước	Phương pháp	Tác giả (năm)	Hiệu quả trung bình	Phạm vi nghiên cứu
Belgium	FDH	Tulkens (1993)	0.97,0.93	Branch
Belgium	FDH	Tulkens and Malnero (1994)	0.93	Branch
Canada	DEA	Parkan (1987)	0.98	Branch
Canada	DEA	Schaffnit et al. (1997)	0.87	Branch
Cyprus	DEA	Zenios et al. (1996)	0.89,0.92,0.88	Branch
Denmark	DEA	Bukh (1994)	0.80,0.85	Bank
Finland	DEA	Kuussaari (1993)	0.80,0.86	Bank
Finland	DEA	Kuussaari and Vesala (1995)	0.86	Bank

(Nguồn: Tổng kết nghiên cứu của Allen N. Berger, David B. Humphrey (1997))[104]

Việc tổng kết các công trình nghiên cứu về hiệu quả của NHTM cho thấy kết quả đo lường HQKD có thể khác nhau do việc lựa chọn phương pháp tiếp cận và cách thức đo lường yếu tố đầu ra.

Một số nghiên cứu về HQKD trong mối quan hệ giữa HQKD và rủi ro của NHTM. Năm 1999, Luc Laeven [134] sử dụng phương pháp tiếp cận phi tham số DEA để thấy được mối quan hệ giữa HQKD và công tác quản trị rủi ro của NHTM. Nghiên cứu đưa ra phương thức đo lường HQKD, hỗ trợ cho quá trình tái cấu trúc ngân hàng sau khủng hoảng. Phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu là DEA với: (1) Đầu vào: Chi lãi, Chi nhân viên, Chi hoạt động; (2) Đầu ra: Dư nợ, Chứng khoán. Kết quả nghiên cứu: nhóm ngân hàng có yếu tố nước ngoài có ít rủi ro hơn so với các nhóm ngân hàng tư nhân, ngân hàng theo mô hình sở hữu gia đình có rủi ro cao và hiệu quả thấp.

Hiệu quả kinh doanh được đánh giá trước và sau quá trình tự do hóa tài chính và thực hiện tính hiệu quả kỹ thuật theo mô hình DEA với hai chức năng của NHTM: chức năng trung gian và chức năng sản xuất cũng là chủ đề được nhiều học giả quan tâm. Nhóm nghiên cứu Cevdet A. Denizer và cộng sự (2000) [118] phân tích HQKD, lấy các ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ làm minh họa, xem xét hiệu quả qui mô theo từng loại hình sở hữu ngân hàng. Nghiên cứu đề cập tới bối cảnh kinh tế Thổ Nhĩ Kỳ đã mở ra cơ hội và giải pháp để các ngân hàng nâng cao HQKD. Nghiên cứu đã sử dụng hai phương pháp: Phương pháp tiếp cận tham số SFA và phương pháp tiếp cận phi tham số DEA để ước lượng HQKD của NHTM ở Thổ Nhĩ Kỳ từ 1970 đến 1994 để thấy được quá trình tự do hóa toàn cầu đã tác động và giúp tăng HQKD của NHTM, đồng thời xem xét tính không hiệu quả trong kinh doanh từ chức năng và quan hệ sở hữu trong ngân hàng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp DEA theo 2 cách tiếp cận: (1) Ngân hàng với chức năng sản xuất;

(2) Ngân hàng với chức năng trung gian. Biến của mô hình bao gồm: Tổng tài sản, Tổng dư nợ, Mức đầu tư, Nguồn vốn chủ sở hữu, Thu nhập ròng trước thuế, Lãi và hoa hồng phải trả, Chi hoạt động, Lãi và hoa hồng thu được, Tổng chi phí, phí thu được, Thu nhập của ngân hàng, Lợi nhuận ròng, Số lượng chi nhánh. Kết quả của nghiên cứu: (1) Lợi nhuận sẽ kém ổn định với sự phân tán nguồn lực, nghiên cứu gợi ý cần quản lý nguồn lực tốt hơn; (2) Không có sự khác biệt nhiều về HQKD giữa các ngân hàng có hình thức sở hữu khác nhau.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp bao dữ liệu DEA để tính hiệu quả kỹ thuật, sau đó sử dụng phương pháp phân tích tham số biên SFA để tính hiệu quả theo 03 hướng: thời gian, sở hữu và yếu tố nhiễu ngẫu nhiên của Arunava Bhattacharyya và cộng sự (1997) [108] đã xem xét HQKD của 70 NHTM ở Ấn Độ trong giai đoạn 1986 - 1991, thời kỳ đầu của tự do hóa tài chính. Các biến trong mô hình DEA bao gồm: (1) Biến đầu vào: Chi phí lương, Chi phí hoạt động; (2) Biến đầu ra: Doanh số đầu tư, Doanh số tiền gửi. Kết quả nghiên cứu cho thấy ngân hàng có sở hữu công có hiệu quả cao nhất, sau đó là ngân hàng có sở hữu nước ngoài, cuối cùng ngân hàng có sở hữu tư nhân. Ngoài ra, kết quả chỉ ra các ngân hàng nước ngoài hoạt động hiệu quả hơn theo thời gian, điều này thì không đúng với ngân hàng sở hữu tư nhân.

Nghiên cứu yếu tố cạnh tranh tác động đến HQKD được các nhà nghiên cứu quan tâm. Nhóm học giả Per Nikolai D. Bukh và cộng sự (1995) [109] thực hiện nghiên cứu vấn đề này tại các ngân hàng ở khu vực Bắc Âu. Nghiên cứu sử dụng mô hình DEA với biến đầu vào: Giá trị máy móc thiết bị, Lao động (tính theo số giờ làm việc), Chi phí hoạt động; Biến đầu ra: Tiền gửi từ các tổ chức tài chính, Cho vay đối với tổ chức tài chính, Số lượng chi nhánh, Bảo lãnh cho khách hàng. Các ngân hàng lớn ở các nước khu vực Bắc Âu đã bắt đầu hoạt động ra thị trường quốc tế, ngân hàng lớn nhất ở Đan Mạch và Thụy Điển có mức hiệu quả lớn nhất, trong khi đó ngân hàng lớn ở Phần Lan và Na Uy chỉ đạt 0.9. Điều này cho thấy ngân hàng ở Đan Mạch và Thụy Điển có khả năng phát triển ra thị trường ngoài khu vực Bắc Âu hơn.

Một số nghiên cứu sử dụng mô hình DEA để đánh giá hiệu quả kỹ thuật kết hợp với việc phân tích các chỉ tiêu tài chính để xem xét hiệu quả sinh lời của NHTM. Nhóm học giả IhSan Isik và M. Kabir Hassan (2002) [129] với nghiên cứu: "*Technical, scale and allocative efficiencies of Turkish banking industry"* đã kết hợp việc phân tích hiệu quả ngân hàng qua các chỉ tiêu tài chính và mô hình DEA. Nghiên cứu này đánh giá HQKD qua việc kết hợp yếu tố đầu vào, đầu ra của ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ để thấy rõ mức độ ảnh hưởng, tính chất sở hữu, trình độ quản lý của ngân hàng đến các chỉ tiêu sinh lời của ngân hàng giai đoạn 1988 - 1996. Kết quả chỉ ra: Nguy cơ của hoạt động kém hiệu quả do yếu tố công nghệ hơn là hiệu quả phân bổ nguồn lực. Tuy nhiên, yếu tố cạnh tranh đòi hỏi chất lượng dịch vụ tăng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận phi tham số DEA và so sánh với kết quả phân tích chỉ số tài chính. Biến đầu vào của mô hình DEA bao gồm: (1) Lao động (chi phí lương, chi phí hoạt động khác cho người lao động), (2) Giá trị TSCĐ, (3) Lãi chi cho nhóm vốn tiền gửi và phi tiền gửi. Biến đầu ra: (1) Cho vay ngắn hạn (2)

Cho vay dài hạn, (3) Rủi ro điều chỉnh cho hoạt động ngoài bảng cân đối kế toán như: bảo lãnh, thư tín dụng, bảo lãnh phi tài chính, (4) Tài sản khác, bao gồm; giao dịch liên ngân hàng, đầu tư chứng khoán. Kết quả ước lượng hiệu quả theo mô hình DEA được so sánh với kết quả đo lường hiệu quả sử dụng phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính: Tổng chi phí/Tổng tài sản, Tổng tài sản/Tổng nhân viên, Lợi nhuận ròng/Tổng tài sản (ROA), Lợi nhuận ròng/Vốn chủ sở hữu (ROE). Kết quả của nghiên cứu chỉ ra hiệu quả chi phí và hiệu quả sinh lời của ngân hàng lần lượt là 72%, 83% và 40% nguồn lực ngân hàng và 20% lợi nhuận tiềm năng đang bị lãng phí. Yếu tố phi hiệu quả kỹ thuật nhiều hơn yếu tố phi hiệu quả qui mô. Các ngân hàng nước ngoài hoạt động hiệu quả hơn so với các ngân hàng trong nước.

*** Nghiên cứu HQKD của chi nhánh trong ngân hàng**

Bên cạnh các nghiên cứu HQKD của ngân hàng trong một quốc gia, khu vực với bộ số liệu lấy theo từng ngân hàng, nhiều nghiên cứu về HQKD thực hiện nghiên cứu theo bộ số liệu của các chi nhánh. Các chi nhánh của một ngân hàng hoặc một nhóm ngân hàng. Nhóm học giả Chrysovalantis Gaganis và cộng sự (2009) [125] sử dụng mẫu nghiên cứu bao gồm 458 chi nhánh của NHTM Hy Lạp, trong giai đoạn từ 2002 đến 2005. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích bao dữ liệu DEA để ước lượng hiệu quả và năng suất lao động, sau đó xác định các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài trên điểm hiệu quả. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận NHTM với chức năng trung gian và chức năng sản xuất. Mô hình được xây dựng với đầu vào: Chi phí lãi vay - x_1, Chi phí ngoài lãi - x_2, Dự phòng tổn thất rủi ro tín dụng - x_3; Đầu ra: Thu lãi - y_1, Thu nhập ngoài lãi - y_2. Bước 2, nghiên cứu sử dụng kết quả ở bước 1 để kiểm định sự tác động của các yếu tố đến HQKD của chi nhánh. Nghiên cứu sử dụng 3 biến tài chính và 4 biến phi tài chính để ước lượng mô hình hồi qui. Kết quả kiểm định chỉ ra: Biến nhân viên, Thu nhập bình quân đầu người ở thị trường trong nước có tác động đáng kể đến HQKD, Cho vay/Tổng tài sản tác động lên hiệu quả kỹ thuật, Vốn cố định/Tổng bình quân đầu người tác động dương và có ý nghĩa thống kê. Ngoài ra, Lợi nhuận/Tài sản, Chất lượng nhân viên, Thu nhập bình quân đầu người đều có tác động dương và có ý nghĩa thống kê với sự thay đổi của hiệu quả tổng thể.

Với hướng tiếp cận này, tại Hoa Kỳ một số nghiên cứu về HQKD của các chi nhánh, kết quả nghiên cứu hàm ý giải pháp về M&A của chi nhánh ngân hàng. Nhóm tác giả Allen N. Berger và cộng sự (1997) [107] nghiên cứu hiệu quả của 760 chi nhánh ngân hàng giai đoạn 1989 - 1991 ở Hoa Kỳ, giúp giải thích được một số khái niệm liên quan đến hiệu quả ngân hàng, chi nhánh ngân hàng, liên quan đến việc M&A của chi nhánh ngân hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhiều chi nhánh muốn tăng hiệu quả sẽ tiến hành tối thiểu hóa chi phí nhưng điều này sẽ được tối ưu bằng quan điểm tăng lợi nhuận từ việc tăng thêm dịch vụ cho khách hàng. Kết quả có ý nghĩa quan trọng trong phân cấp ngân hàng và liên quan đến sáp nhập, hợp nhất ngân hàng. Với phương pháp tiếp cận tham số SFA, nghiên cứu đã lựa chọn biến đầu vào, đầu ra theo hai chức năng: (i) Ngân hàng với chức năng sản xuất: Đầu vào (trung bình lương và phụ cấp, tỷ lệ chi phí thuê nhà được

tính bằng chi phí thuê ban đầu và giá thiết bị/giá trị nhà thuê); Đầu ra (số lượng tài khoản tiền gửi, số lượng giao dịch Có, số lượng giao dịch Nợ, số lượng tài khoản được mở, số lượng tài khoản bị đóng, số lượng món vay ban đầu); (ii) Ngân hàng với chức năng trung gian: Đầu vào (trung bình lương và phụ cấp, tỷ lệ chi phí thuê nhà được tính bằng chi phí thuê ban đầu và giá thiết bị/giá trị nhà thuê); Đầu ra (tài khoản giao dịch của khách hàng, tài khoản phi giao dịch của khách hàng, tài khoản giao dịch kinh doanh, tài khoản phi giao dịch kinh doanh). Kết quả của nghiên cứu chỉ ra các chi nhánh có hiệu quả giảm theo qui mô, các chi nhánh cần tối thiểu hóa chi phí. Phi hiệu quả của chi nhánh chiếm 5-10% tổng chi phí, 20-25% tổng chi phí hoạt động ảnh hưởng theo qui mô. Sự phân tán về hiệu quả cho thấy chất lượng của quản lý chi nhánh đóng vai trò quan trọng trong hoạt động. Nghiên cứu đưa ra gợi ý rằng rất khó khăn cho các ngân hàng để đạt được việc tiết kiệm chi phí thông qua M&A.

Nghiên cứu hiệu quả chi nhánh của ngân hàng với việc sử dụng hai mô hình GP (Goal Programming) và DEA của Ioannis E. Tsolas và Dimitris I. Giokas (2012) [149] với mẫu nghiên cứu là 156 chi nhánh (65 thành thị, 91 nông thôn) của ngân hàng Emporiki trong khoảng thời gian từ 2001 đến 2002, ở Hy Lạp. Biến đầu vào: x_1 (Chi phí lương và các khoản thanh toán ngoài giờ); x_2 (Chi phí liên quan đến hoạt động của chi nhánh và chi thuê trụ sở); x_3 (Chi phí hoạt động khác như: điện thoại, điện, văn phòng phẩm, bảo hiểm,…); Biến đầu ra: y_1 (Giao dịch tiền gửi cơ bản); y_2 (Giao dịch tiền vay cơ bản); y_3 (Giao dịch khác); y_4 (Trung bình giá trị tiền vay); y_5 (Trung bình giá trị tiền gửi); y_6 (Thu nhập ngoài lãi). Trong đó y_1, y_2, y_3 cho GP mô hình A, y_4, y_5, y_6 cho GP mô hình B. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự cần thiết của việc sử dụng kết hợp hai mô hình GP và DEA cho nghiên cứu hiệu quả tại chi nhánh. Kết quả chỉ ra các chi nhánh có mức hiệu quả thấp cần phải có chính sách can thiệp từ quản lý, một số chi nhánh có chi phí tương đối không tương xứng với sản lượng.

Nghiên cứu tại Thổ Nhĩ Kỳ, một số nhóm học giả xem xét HQKD theo cấp chi nhánh sử dụng kết hợp nhiều mô hình, mỗi mô hình có bộ biến đầu vào, đầu ra khác nhau. Nhóm tác giả Muhittin Oral và Reha Yolalan (1990) [138] đưa ra phương pháp và mô hình nghiên cứu đo lường hiệu quả kỹ thuật 20 chi nhánh của NHTM Thổ Nhĩ Kỳ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận phi tham số DEA. *Mô hình A:* Biến đầu vào: Chi phí lương nhân viên, Chi phí quản lý, Chi phí lãi; Biến đầu ra: Thu lãi, Thu ngoài lãi. *Mô hình B*: Biến đầu vào: Số lượng nhân viên, Số lượng máy tính, Tài khoản thương mại, Tài khoản tiết kiệm, tín dụng; Biến đầu ra: Thời gian cho dịch vụ chung, Thời gian cho khoản tín dụng, Thời gian cho khoản tiền gửi, Thời gian cho giao dịch hối đoái. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ giữa hiệu quả kỹ thuật và chất lượng dịch vụ ngân hàng, ngân hàng có chất lượng dịch vụ tốt sẽ có hiệu quả cao và ngược lại.

Một nghiên cứu tại Anh, Leigh Drake và cộng sự (2002) [119], đã phát triển trên những nghiên cứu trước đó về HQKD của chi nhánh ngân hàng ở Anh với việc sử dụng phương pháp bao dữ liệu DEA. Mẫu nghiên cứu gồm 190 chi nhánh với biến đầu vào: Số lượng phòng phỏng vấn (dùng cho khu vực bán hàng), Số lượng máy ATM,

khuôn viên của chi nhánh (m^2), Số lượng nhân sự quản lý tại chi nhánh, Số lượng nhân sự là nhân viên tại chi nhánh, chi phí văn phòng phẩm của chi nhánh; Biến đầu ra: Tổng quầy giao dịch (tiền mặt, séc, giao dịch chuyển tiền trung gian,..); Số lượng tài khoản mới, tài khoản bị đóng liên quan đến sản phẩm tiền vay của khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp; Số lượng tài khoản mới, tài khoản bị đóng; Tổng giao dịch ghi nợ trực tiếp và giao dịch treo; Tổng giao dịch thanh toán bù trừ; Tổng số lượng giao dịch khác như giao dịch ngoại hối, thẻ..; Tổng giao dịch liên quan đến dịch vụ bảo hiểm. Sau khi ước lượng được hiệu quả của chi nhánh ngân hàng trong mẫu, nghiên cứu đưa ra nhóm ba yếu tố (công nghệ, sự đa dạng hóa dịch vụ, quản lý) tác động tới phi hiệu quả của chi nhánh, dùng mô hình hồi qui Tobit để đánh giá mức độ tác động. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (1) Theo mô hình DEA: qui mô chi nhánh có tác động đến HQKD của chi nhánh; (2) Theo mô hình hồi qui Tobit: công nghệ, sự đa dạng dịch vụ ngân hàng và quản lý tác động dương và nhiều lên HQKD của chi nhánh.

1.1.4. Các nghiên cứu về quản trị kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Nghiên cứu liên quan đến quản trị kinh doanh và HQKD của Ngân hàng TMCP Công Thương như: Võ Kim Thanh (2001) [70] với nghiên cứu về đa dạng hóa nghiệp vụ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng Công Thương Việt Nam; hay Lê Anh Tuấn (2003) [85] nghiên cứu về mở rộng và nâng cao HQKD ngoại tệ của các NHTM quốc doanh Việt Nam (Lấy Ngân hàng Công Thương Việt Nam làm điểm nghiên cứu); hoặc hiệu quả đầu tư theo dự án ở Ngân hàng Công Thương Việt Nam, năm 2000 [9] của Trương Quốc Cường... đã sử dụng phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính để đánh giá hiệu quả, đưa ra hệ thống giải pháp nâng cao hiệu quả gắn với đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, hoạt động kinh doanh ngoại tệ hay hoạt động đầu tư của VietinBank.

Một số nghiên cứu về quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng như: Nguyễn Đức Tú (2013) [83] về quản trị rủi ro tín dụng tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam, đưa ra những lý luận cơ bản về tín dụng, rủi ro tín dụng của NHTM, các mô hình, các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình quản trị rủi ro tín dụng; hay nghiên cứu về Quản trị rủi ro thị trường tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam, năm 2014 [56] được thực hiện bởi tác giả Hoàng Xuân Phong đi sâu nghiên cứu những lý luận cơ bản về rủi ro thị trường, quản trị rủi ro thị trường tại NHTM, khảo sát thực trạng về rủi ro thị trường, công tác quản trị rủi ro thị trường tại VietinBank; hoặc về phát triển dịch vụ ngân hàng tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam của tác giả Trần Xuân Hiệu, năm 2009 [19] khảo sát thực tiễn và đề xuất giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng của VietinBank trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

1.1.5. Khoảng trống nghiên cứu và những giá trị khoa học, thực tiễn luận án được kế thừa

Qua việc tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài của luận án cho thấy còn một số khoảng trống trong nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm về HQKD của NHTM dừng lại ở việc phân tích chỉ tiêu tài chính, chưa có công trình nghiên cứu về HQKD trong mối quan hệ với nguồn lực của ngân hàng và đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết HQKD cho một NHTM.

Thứ hai, phần lớn các nghiên cứu về HQKD của NHTM sử dụng các mô hình nghiên cứu định lượng có phạm vi nghiên cứu cho cả hệ thống NHTM Việt Nam hoặc một nhóm NHTM cụ thể, trừ một số công trình ở cấp luận văn thạc sỹ nêu ở Tr.9 nghiên cứu ở một ngân hàng, sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với số liệu được thu thập theo quí.

Thứ ba, các nghiên cứu về VietinBank chỉ tập trung cho một nội dung như quản trị rủi ro (rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản), chưa có nghiên cứu đánh giá HQKD so với các nguồn lực kinh doanh của VietinBank từ sau khi VietinBank cổ phần hóa đến nay.

Kết quả nghiên cứu các công trình đã công bố có ý nghĩa quan trọng để luận án kế thừa và phát triển, xây dựng cơ sở lý thuyết về HQKD của NHTM, từ đó hình thành mô hình nghiên cứu lý thuyết về HQKD, gắn với bối cảnh nghiên cứu tại NHTM Việt Nam. Với các công trình ở nước ngoài, nội dung và kết quả nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng cho luận án xây dựng qui trình nghiên cứu, hoàn thiện cơ sở lý thuyết mô hình, phương pháp tiếp cận và cách thức xử lý dữ liệu mô hình nghiên cứu.

Xuất phát từ những khoảng trống nêu trên, luận án tập trung nghiên cứu trả lời các câu hỏi sau:

1. Có những chỉ tiêu nào để đánh giá HQKD của NHTM?

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD và sử dụng mô hình nào để đo lường ảnh hưởng của các yếu tố đến HQKD của NHTM?

3. Thực trạng HQKD và mức độ tác động của các yếu tố đến HQKD của VietinBank như thế nào?

4. VietinBank cần áp dụng những giải pháp nào để nâng cao HQKD trong thời gian tới?

1.2. Phương pháp nghiên cứu đề tài luận án

1.2.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Luận án vận dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lênin trong nghiên cứu các vấn đề kinh tế - xã hội, lấy định hướng phát triển ngành ngân hàng nói riêng để làm cơ sở và định hướng nghiên cứu.

1.2.2. Các phương pháp nghiên cứu cụ thể

1.2.2.1. Nghiên cứu định tính

- *Phương pháp phân tích thông qua các chỉ tiêu tài chính*

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính để đánh giá qui mô nguồn lực (nhân lực, cơ sở vật chất và công nghệ, vốn) trong mối quan hệ với hoạt động kinh doanh và HQKD của VietinBank. Hạn chế của phương pháp này là chưa chỉ rõ được chiều hướng và mức độ tác động của từng yếu tố nguồn lực tới HQKD của ngân hàng.

- *Phương pháp phỏng vấn chuyên gia*

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính - phỏng vấn sâu chuyên gia để kiểm tra và sàng lọc các biến của mô hình lý thuyết HQKD của VietinBank, đưa ra những nhận định, đánh giá có giá trị cao hơn về các nội dung trình bày trong luận án. Đánh giá thực trạng HQKD và bổ sung cho đề xuất giải pháp nhằm nâng cao HQKD của VietinBank. Kết quả từ những cuộc phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý thuộc lĩnh vực nghiên cứu bổ sung thông tin đánh giá toàn diện và đầy đủ về thực trạng hoạt động kinh doanh và cơ sở để đưa ra giải pháp nâng cao HQKD của VietinBank.

Đối tượng phỏng vấn: Đối tượng tham gia phỏng vấn là người có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong ngành tài chính ngân hàng, bao gồm: lãnh đạo một số NHTM, giám đốc VietinBank - Chi nhánh Vĩnh Phúc, chi nhánh trên địa bàn Hà Nội, cán bộ công tác tại cơ quan Thanh tra Ngân hàng Nhà nước - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Viện Nghiên cứu và Phát triển kinh doanh Việt Nam - Bộ Công Thương, giảng viên đang giảng dạy chuyên ngành tài chính ngân hàng ở các Viện nghiên cứu, các Trường đại học ở Việt Nam. *(Phụ lục 2)*

Phương thức ghi nhận thông tin: Người phỏng vấn chuyển Thư phỏng vấn cho Người được phỏng vấn và tiến hành phỏng vấn *(Phụ lục 1)*. Nội dung cuộc phỏng vấn ghi âm dưới sự đồng ý của Người được phỏng vấn, đồng thời được ghi chép đầy đủ làm căn cứ để phân tích, đánh giá phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Khai thác và sử dụng thông tin: Dữ liệu thông tin từ cuộc phỏng vấn được chuyển thể về dạng file word. Việc gỡ băng ghi âm được thực hiện hai lần với mỗi băng ghi âm để đảm bảo "sao chép" đầy đủ thông tin từ băng ghi âm sang dữ liệu chữ. Các dữ liệu này được tập hợp thành file trong folder dữ liệu định tính. Tiếp theo, dữ liệu được sàng lọc, phân tích, tổng hợp sử dụng trong một số nội dung của đề tài.

Thời gian phỏng vấn: Từ 60 phút đến 90 phút.

Các câu hỏi dạng mở được thực hiện theo chủ đề, tập trung trả lời câu hỏi "như thế nào?", "tại sao?" và bám sát những nội dung sau: (Phụ lục 3)

1. HQKD và các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD?

2. Chất lượng dịch vụ và giải pháp để nâng cao chất lượng dịch vụ cho Vietinbank?

3. Nguyên nhân chủ yếu nào đã giúp Vietinbank đạt được kết quả đáng ghi nhận trong thời gian qua?

4. Nguyên nhân dẫn đến hiệu quả của VietinBank chưa xứng với tiềm lực và uy tín của ngân hàng?

5. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của VietinBank là gì?

6. Giải pháp nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới?

Kết quả nghiên cứu rút ra không chỉ dựa vào việc tổng hợp các ý kiến của người được phỏng vấn theo từng nội dung cụ thể mà còn được tập hợp thành quan điểm chung, sau đó được tổng hợp so sánh với kết quả mô hình định lượng, kết quả phân tích định tính qua các chỉ tiêu tài chính và kết quả khảo sát từ các chi nhánh. *(Phụ lục 4)*

- *Phương pháp khảo sát*

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua khảo sát, thăm dò ý kiến từ các đơn vị kinh doanh trực tiếp (Chi nhánh/Phòng giao dịch) của VietinBank để có thêm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng mức độ tác động của các yếu tố nguồn lực đến HQKD của VietinBank và đề xuất các giải pháp thích hợp.

Đối tượng khảo sát: Tham gia khảo sát là người đang công tác tại các chi nhánh/phòng giao dịch của VietinBank ở nhiều cương vị khác nhau: Giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng, trưởng nhóm và chuyên viên ở 45 đơn vị khác nhau. Các chi nhánh được lựa chọn là đại diện cho các khu vực, có qui mô lớn, qui mô vừa và nhỏ, kinh doanh tất cả các dịch vụ hoặc kinh doanh một số dịch vụ. *(Phụ lục 6 - Danh sách chi nhánh/phòng giao dịch)*

Phương thức khảo sát: Tác giả đưa ra các câu hỏi dạng thang đo, câu hỏi ngắn, câu hỏi nhiều lựa chọn,...và thiết kế thành mẫu Phiếu khảo sát *(Phụ lục 5)*. Từ phiếu khảo sát được thiết kế bằng bản word, thực hiện lập mẫu phiếu khảo sát qua Google Form, 14 câu hỏi và phần thông tin được chuyển thể thành 27 câu hỏi trên Google docs. Trong 55 phiếu thu được từ 45 chi nhánh/phòng giao dịch có 25 phiếu Người được khảo sát trả lời qua đường link gửi tới qua địa chỉ email và 30 phiếu được phát trực tiếp cho Người trả lời. Sau khi thu thập toàn bộ phiếu phát trực tiếp, tác giả sử dụng kỹ thuật trên Google Form nhập dữ liệu để có file tổng hợp thống kê được trình bày ở *phụ lục 6*.

Khai thác và sử dụng thông tin: Dữ liệu thông tin từ cuộc khảo sát được in tổng hợp từ Google Form *(Phụ lục 6)*. Dữ liệu được tập hợp thành file trong folder dữ liệu định tính. Tiếp theo, thông tin được phân tích, tổng hợp sử dụng trong một số nội dung của đề tài.

- Pháp pháp thu thập thông tin dữ liệu

Tác giả luận án nghiên cứu cơ sở lý thuyết và thực tiễn từ sách giáo trình, sách chuyên khảo, đề tài nghiên cứu các cấp, bài báo khoa học. Nguồn dữ liệu trên được khai thác từ: Trang web của NHNN, các Cục của NHNN, trang Thông tin tín dụng của Cục Công nghệ Thông tin, Bộ ngành liên quan; Số liệu sơ cấp, thứ cấp từ các NHTM Việt Nam, Sở giao dịch chứng khoán; Một số cơ sở dữ liệu khoa học: ProQuest, Science Direct, Bankscope.

Nghiên cứu thực trạng hoạt động kinh doanh của VietinBank với bộ dữ liệu thứ cấp trên Báo cáo thường niên, dữ liệu từ Bankscope. Ngoài ra, tác giả luận án thu thập số liệu từ báo cáo tài chính, báo cáo quản trị của VietinBank và một số NHTM Việt Nam để đánh giá hoạt động kinh doanh, HQKD của VietinBank trong tương quan hệ thống các ngân hàng.

- Phương pháp xử lý thông tin dữ liệu

Luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu như: phương pháp trừu tượng khoa học, phương pháp quy nạp và diễn dịch, phương pháp phân tích và tổng hợp, thống kê, so sánh; Kết hợp với việc minh họa bằng bảng biểu, biểu đồ cho vấn đề nghiên cứu trở nên trực quan hơn.

1.2.2.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để xem xét hiệu quả kỹ thuật và đánh giá cơ cấu nguồn lực thông qua các biến độc lập tác động đến HQKD (hiệu quả kỹ thuật, hiệu quả sinh lời) của VietinBank.

a. Phương pháp xử lý thông tin và các mô hình sử dụng trong phân tích đánh giá HQKD

- Phương pháp xử lý thông tin

Dữ liệu được phân loại, chọn lọc, mã hóa và nhập liệu vào phần mềm. Phần mềm sử dụng là office (word, excel, visio…) để thiết kế sơ đồ biểu đồ, so sánh mô tả, phân tích đánh giá và STATA.13, SPSS.23 để thống kê và phân tích tương quan. Đối với mô hình DEA, nghiên cứu sử dụng sự hỗ trợ phần mềm DEAP 2.1. Mô hình hồi quy Tobit và mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA nghiên cứu sử dụng STATA.13 để xử lý và phân tích dữ liệu, đánh giá mối liên hệ của các yếu tố ảnh hưởng tới HQKD của VietinBank.

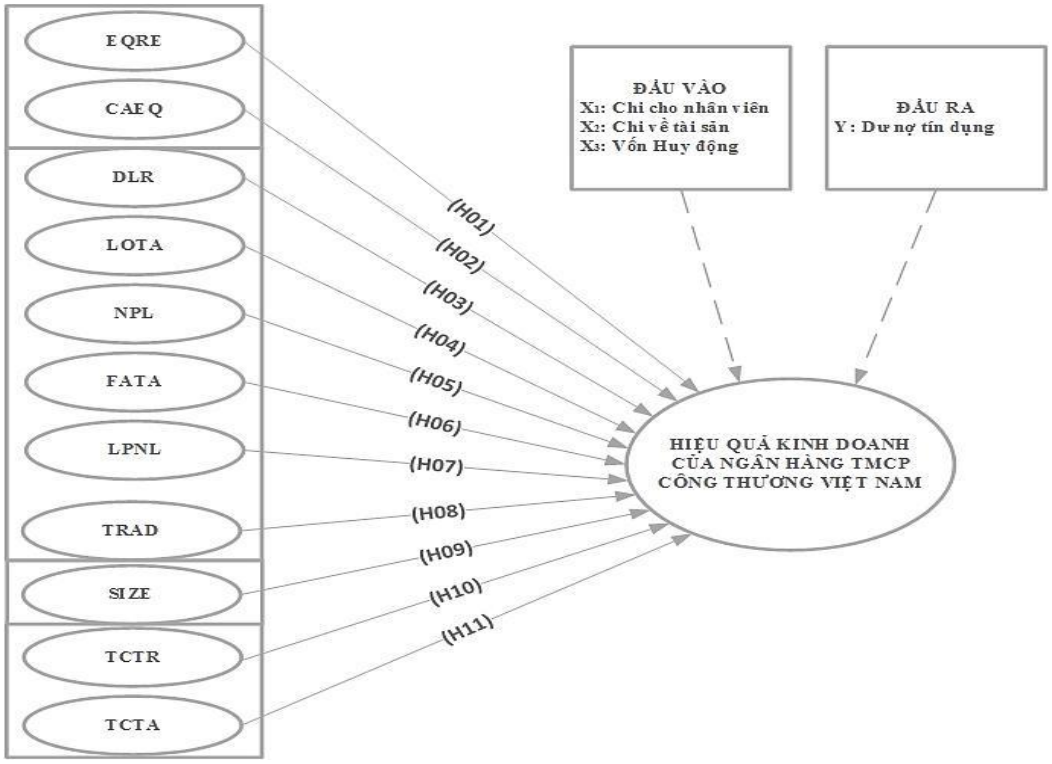
- Các mô hình sử dụng trong phân tích đánh giá HQKD của VietinBank

(1) Nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích bao dữ liệu - DEA để phân tích hiệu quả kỹ thuật. Sau khi đã xác định được hiệu quả kỹ thuật theo DEA, đề tài sử dụng mô hình hồi qui Tobit để đánh giá một số yếu tố tác động đến hiệu quả kỹ thuật của VietinBank.

(2) Mô hình hồi quy với biến phụ thuộc là ROA xem xét một số yếu tố tác động đến hiệu quả sinh lời của VietinBank.

b. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu về HQKD của VietinBank như sau:



(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và đề xuất)

Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu

*** Cơ sở xây dựng mô hình nghiên cứu**

(1) Mô hình phân tích hiệu quả kỹ thuật DEA

Nghiên cứu sử dụng biến đầu vào, gồm: **X_1: Chi lương, X_2: Chi về tài sản, X_3: Vốn huy động**; Đầu ra **Y: Dư nợ tín dụng** trên cơ sở sau:

Thứ nhất, vận dụng có chọn lọc các mô hình nghiên cứu đã được một số tác giả sử dụng trong đánh giá HQKD của NHTM và mức độ tương quan.

Nghiên cứu của IhSan Isik, M. Kabir Hassan (2002) đã dùng các biến đầu vào: Chi lương, chi TSCĐ, vốn huy động; Đầu ra: Cho vay ngắn hạn, cho vay dài hạn, rủi ro điều chỉnh hoạt động ngoại bảng [129]. Hoặc Adnan Kasman (2002) nghiên cứu về HQKD của ngân hàng với đầu ra: Cho vay ngắn hạn, cho vay dài hạn [133]. Nguyễn Thị Cành và cộng sự (2015) nghiên cứu hiệu quả sử dụng mô hình DEA với biến đầu vào bao gồm: Số lượng nhân viên, vốn chủ sở hữu, tiền gửi; Đầu ra: Cho vay. [8, Tr.125]

Sau khi đề xuất được các mô hình, tiến hành xem xét mức độ tương quan giữa các mô hình. Các mô hình được sử dụng có tương quan cao. Mô hình cuối cùng được lựa chọn sẽ căn cứ vào cơ sở thứ hai.

Thứ hai, sử dụng cơ sở lý thuyết về HQKD của NHTM đã xác lập

Lý thuyết nghiên cứu về HQKD của NHTM cần xem xét hoạt động kinh doanh trong quan hệ với các nguồn lực phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Biến **X_1: Chi lương** - nguồn nhân lực; Biến **X_2: Chi về tài sản** (bao gồm: chi khấu hao TSCĐ và chi khác về tài sản) - nguồn vật lực; Biến **X_3: Vốn huy động** - nguồn tài lực. Gắn với bối cảnh nghiên cứu tại NHTM ở Việt Nam, đầu ra chủ yếu của ngân hàng là cho vay, vì vậy nghiên cứu đã lựa chọn biến đầu ra **Y: Dư nợ tín dụng**.

Thứ ba, phương pháp tiếp cận trung gian (IA)

Phương pháp tiếp cận trung gian được sử dụng nhiều nhất trong các nghiên cứu sử dụng mô hình DEA để phân tích HQKD của NHTM *(Phụ lục 8).* Với phương pháp này, NHTM được coi là tổ chức tài chính trung gian, huy động tạo nguồn, sử dụng nguồn để cho vay và thực hiện dịch vụ khác.

Bảng 1.2: Mô tả các biến phân tích hiệu quả theo mô hình DEA

Mã biến	Tên biến	Nguồn dữ liệu	Đơn vị tính
X_1	Chi cho nhân viên	*Bao gồm:* Chi lương và phụ cấp; Các khoản chi đóng góp theo lương; Chi trợ cấp; Khoản chi khác. (Khoản mục Chi phí hoạt động, Báo cáo Kết quả kinh doanh, Thuyết minh 33)	VND
X_2	Chi tài sản	*Bao gồm:* Chi khấu hao TSCĐ và chi khác về tài sản. (Khoản mục Chi phí hoạt động, Báo cáo Kết quả kinh doanh, Thuyết minh 33)	VND
X_3	Vốn huy động	Tổng vốn huy động của ngân hàng. (Bảng cân đối kế toán)	VND
Y	Dư nợ tín dụng	Tổng dư nợ tín dụng của ngân hàng. (Bảng cân đối kế toán)	VND

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất)

(2) Mô hình lý thuyết nghiên cứu các yếu tố tác động đến HQKD của VietinBank

- *Biến phụ thuộc:* Nghiên cứu sử dụng các mô hình kinh tế lượng để phân tích **hiệu quả kỹ thuật** và **hiệu quả sinh lời** để đánh giá HQKD của VietinBank.

- *Biến độc lập:* 03 căn cứ xác lập các biến độc lập

+ *Một là,* HQKD có tính chất tổng hợp được đánh giá phụ thuộc vào các biến độc lập, xác định dựa vào cơ cấu nguồn lực, cấu trúc tài chính, hiệu quả tài sản.

+ *Hai là,* vận dụng có chọn lọc các mô hình nghiên cứu đã được một số tác giả sử dụng trong đánh giá HQKD của NHTM, các yếu tố nội tại ảnh hưởng đến HQKD của NHTM như: điều kiện cơ sở vật chất, sản phẩm dịch vụ ngân hàng cung cấp, sự đa dạng hóa dịch vụ, uy tín và thương hiệu. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng tới HQKD của ngân hàng được Muhittin Oral và cộng sự (1990) [138] hay Leigh Drake., Barry Howcroft (2002) [119] và nhiều nghiên cứu khác sử dụng mô hình hồi quy xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD của ngân hàng và sử dụng các biến độc lập: LOTA, DLR,...Các nghiên cứu trong nước: Nguyễn Việt Hùng (2006) [25], Nguyễn Thị Cành và cộng sự (2015) [8],... sử dụng mô hình hồi quy Tobit hoặc mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA để đánh giá mức độ tác động của các yếu tố đến HQKD của ngân hàng. Các nghiên cứu này sử dụng các biến độc lập: EQRE, DLR, LOTA, NPL, FATA, LPNL, TRAD,...*(Phụ lục 7, Phụ lục 8).*

+ *Ba là,* kết quả phỏng vấn chuyên gia về nội dung sàng lọc biến cho mô hình nghiên cứu cho thấy 11 trong 13 biến độc lập ban đầu có tác động đến HQKD ở mức độ khác nhau, các biến tác động cùng chiều hoặc nghịch chiều, trong đó có một số biến quan trọng như: NPL, DLR, TCTR, TRAD tác động nhiều đến HQKD mà Ban lãnh đạo VietinBank cần quan tâm trong quá trình điều hành để nâng cao HQKD. *(Phụ lục 4)*

Các giả thuyết từ H0 đến H11 xem xét mối quan hệ (nghịch chiều hay thuận chiều) và mức độ tác động của từng biến đến biến phụ thuộc Y - HQKD của VietinBank.

Bảng 1.3: Mô tả chi tiết các biến trong mô hình hồi qui Tobit và mô hình hồi qui biến phụ thuộc ROA

Biến	Cách xác định	Nguồn dữ liệu	Dấu kỳ vọng (+/-)
BIẾN PHỤ THUỘC			
EF	Hiệu quả kỹ thuật	Kết quả giá trị hiệu quả kỹ thuật từ mô hình DEA	
ROA	Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản	Báo cáo thường niên	
BIẾN ĐỘC LẬP			
1. Nhóm biến độc lập, đại diện cho nhóm nguồn lực: Tài sản và hiệu quả tài sản			
NPL	Tỷ lệ Nợ xấu/Tổng dư nợ	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	-
LPNL	Tỷ lệ Dự phòng/Tổng dư nợ	Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán	-/+
SIZE	Logarit cơ số e Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán	+

Biến	Cách xác định	Nguồn dữ liệu	Dấu kỳ vọng (+/-)
2. Nhóm biến độc lập là cấu trúc tài chính thuộc các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh			
EQRE	Tỷ lệ Vốn tự có/Tổng nguồn vốn	Bảng cân đối kế toán	+
CAEQ	Tỷ lệ Vốn huy động/Vốn tự có	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
DLR	Tỷ lệ Tiền gửi/Cho vay	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
LOTA	Tỷ lệ Cho vay/Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán	+
FATA	Tỷ lệ TSCĐ/Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
3. Nhóm biến độc lập khác			
TCTA	Tỷ lệ Chi phí/Tổng tài sản	Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán	-
TCTR	Tỷ lệ Tổng chi phí/Tổng thu nhập	Báo cáo kết quả kinh doanh	-
TRAD	Tỷ lệ Thu lãi/Thu hoạt động	Báo cáo kết quả kinh doanh	+

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và đề xuất)

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Từ tổng quan nghiên cứu các công trình trong và ngoài nước có liên quan tới đề tài luận án, tác giả đã chỉ ra 03 khoảng trống tạo cơ sở cho xác định hướng nghiên cứu của luận án. Các công trình có ý nghĩa quan trọng để luận án kế thừa và phát triển, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu HQKD của VietinBank. Nghiên cứu chỉ rõ mục tiêu, nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu, kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, sử dụng các mô hình nghiên cứu định lượng để phân tích hiệu quả kỹ thuật, xem xét các yếu tố tác động đến hiệu quả kỹ thuật, hiệu quả sinh lời của VietinBank. Luận án chỉ ra những đóng góp mới về lý luận, thực tiễn và giải pháp nhằm nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

2.1. Hoạt động kinh doanh và nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại

2.1.1. Ngân hàng thương mại và vai trò của ngân hàng thương mại trong nền kinh tế xã hội

2.1.1.1. Khái niệm ngân hàng thương mại

NHTM ra đời cùng với sự phát triển của kinh tế hàng hóa, được coi là một sản phẩm được hình thành và phát triển cùng với sự phát triển của xã hội loài người. Với tính cộng đồng, tính nhân văn cao và chằng chịt những mối quan hệ với các chủ thể trong và ngoài nước, NHTM đã đem đến cho nhân loại sự "hưởng thụ" thiết yếu trong hoạt động đời sống xã hội. Với trọng trách là một ngành kinh tế huyết mạch trong quá trình vận động nền kinh tế, ngành ngân hàng đã đóng vai trò hết sức quan trọng. Mọi sự thay đổi của NHTM đều có ảnh hưởng đến nền kinh tế. Với chức năng trung gian tài chính trong nền kinh tế, NHTM là cầu nối giữa người thừa vốn và người thiếu vốn, hay nói cách khác là nhà "cung vốn" và nhà "cầu vốn". Ngân hàng là doanh nghiệp đặc biệt, là hệ thần kinh, là trái tim của nền kinh tế. Điều này không thể thiếu đối với một nền kinh tế lành mạnh, có tốc độ tăng trưởng cao, bền vững.

Theo Luật Ngân hàng của Pháp năm 1941: "Ngân hàng là những xí nghiệp hay cơ sở hành nghề thường xuyên nhận của công chúng dưới hình thức ký gửi hay hình thức ký thác số tiền mà họ dùng cho chính họ vào các nghiệp vụ chiết khấu, tín dụng hay dịch vụ tài chính". [37], [66], [84]

Theo Luật pháp nước Mỹ: "Bất kỳ một tổ chức nào cung cấp tài khoản tiền gửi cho phép khách hàng rút tiền theo yêu cầu như 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 sẽ được xem là một ngân hàng". [37], [66], [84]

Nhóm học giả Peter S.Rose, Sylvia C. Hudgins (2008) trình bày khái niệm về NHTM trong tác phẩm *Bank Management & Financial Services* như sau: NHTM có thể được định nghĩa theo ba nội dung: (1) chức năng kinh tế, liên quan đến chức năng trung gian giữa người gửi tiền và người vay tiền; (2) dịch vụ cung cấp cho khách hàng như quản lý tài khoản, tiết kiệm, cho vay doanh nghiệp, cá nhân và chính phủ; (3) qui định pháp luật cơ bản để tồn tại, Chính phủ Liên bang ban hành qui định và giám sát hoạt động ngân hàng. [145, Tr. 4-6]

Theo báo MBN (marketbusinessnews) "NHTM là một tổ chức tài chính cung cấp dịch vụ tiền gửi thanh toán, tiền gửi tiết kiệm cho tổ chức, cá nhân. Ngoài ra, ngân hàng cũng cho vay tiền". [155]

Theo nhà kinh tế học Paul A Samuelson: "NHTM là tổ chức tài chính giữ phần lớn tiền gửi viết séc của quốc gia. NHTM là một doanh nghiệp khá đơn giản, nó cung cấp một số dịch vụ nhất định cho khách hàng và nhận tiền thanh toán của họ". [62, Tr. 220]

Học giả Frank P.Johnson, Richard D. Johnson (1985) đã trình bày trong tác phẩm *Commercial Bank Management* phân biệt rõ "NHTM khác tổ chức tài chính phi ngân hàng ở hai hoạt động: nhận gửi và cho vay thương mại. NHTM là tổ chức tài

chính được ủy quyền quản lý tài khoản cho khách hàng và cho phép khách hàng sử dụng vốn tiền gửi bằng cách viết séc và hối phiếu". [130, Tr. 2]

Nhà kinh tế học Peter S.Rose (1998) NHTM được coi là nơi cung cấp đầy đủ nhất sản phẩm tài chính "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 tín dụng, tiết kiệm và dịch vụ thanh toán và cũng thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế". [144]

Theo tác giả Đinh Xuân Hạng (2014) "NHTM là một tổ chức kinh doanh tiền tệ, với hoạt động thường xuyên là nhận tiền gửi, cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng trong nền kinh tế quốc dân". [15]

Ở Việt Nam, tại Điều 4, Luật các TCTD số 47/2010/QH12 được Quốc hội khóa XII thông qua ngày 16/6/2010 qui định: *"NHTM là loại ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và hoạt động kinh doanh khác theo qui định của Luật này nhằm mục tiêu lợi nhuận"*. [35]

Như vậy, có nhiều khái niệm khác nhau về NHTM như: NHTM là tổ chức cung cấp đầy đủ hoạt động ngân hàng, NHTM là doanh nghiệp kinh doanh tiền tệ, tổ chức tài chính, trung gian tài chính thực hiện các hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận....Nhưng chung nhất của các quan điểm trên là: *"NHTM là tổ chức kinh doanh tiền tệ, thực hiện đầy đủ chức năng để thực hiện kinh doanh như nhận gửi, cấp tín dụng và cung ứng dịch vụ thanh toán nhằm mục tiêu lợi nhuận".* Vì vậy, tác giả tiếp cận NHTM theo hướng này.

2.1.1.2. Vai trò của ngân hàng thương mại

NHTM có vai trò quan trọng trong nền kinh tế, cụ thể:

- NHTM phát huy vai trò là cầu nối giữa người tạm thời thừa vốn và tạm thời thiếu vốn. Khi thực hiện vai trò trung gian tài chính này, ngân hàng thu được lợi nhuận - chênh lệch giữa phần lãi thu được đối với hoạt động bán vốn và lãi phải trả trong trường hợp ngân hàng đi mua vốn.

- NHTM với vai trò là thủ quỹ và thực hiện thanh toán cho các khách hàng. Ngân hàng nhận nhiệm vụ giữ tiền cho khách hàng, thường xuyên cung cấp dịch vụ thanh toán giữa những khách hàng trong ngân hàng, khác ngân hàng. Với vai trò này, ngân hàng giúp cho các chủ thể tham gia tiết kiệm chi phí, thời gian, đảm bảo an toàn.

- NHTM tạo phương tiện thanh toán vì khi ngân hàng cho vay, số dư tài khoản tiền gửi thanh toán của ngân hàng tăng lên, bằng cách đó ngân hàng đã có vai trò tạo ra phương tiện thanh toán cho khách hàng.

- Thông qua dịch vụ bảo lãnh, NHTM cam kết trả nợ cho khách hàng khi khách hàng mất khả năng thanh toán. Như vậy ngân hàng sẽ thực hiện nghĩa vụ bồi thường về mặt tài chính trong trường hợp người được bảo lãnh vi phạm cam kết.

- NHTM giữ vai trò là đại lý, thay mặt khách hàng quản lý và bảo vệ tài sản của họ, phát hành hoặc chuộc lãi chứng khoán. Khi đó, ngân hàng được coi như một tổ chức ủy thác thương mại và thực hiện một số dịch vụ như đã thỏa thuận với đối tác.

- NHTM tư vấn cho khách hàng, đặc biệt là tư vấn về tiết kiệm và đầu tư. Ngày nay, ngân hàng cung cấp nhiều dịch vụ tư vấn tài chính đa dạng như: Tư vấn tài chính cá nhân, kế hoạch tài chính cho các doanh nghiệp, cơ hội khai thác thị trường trong nước.

Ngoài ra, NHTM còn đóng vai trò cầu nối cho việc phát triển kinh tế đối ngoại giữa các quốc gia hoặc phát huy vai trò trong việc thực hiện chính sách kinh tế vĩ mô của Chính phủ, góp phần điều tiết sự tăng trưởng ổn định nền kinh tế, cầu nối cho sự phát triển kinh tế đối ngoại giữa các quốc gia.

2.1.2. Khái niệm và đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

2.1.2.1. Khái niệm hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

Kinh doanh là một dạng hoạt động cơ bản của con người và được hiểu theo nghĩa chung nhất là cách làm giàu của con người trên thương trường. Sau đây là một số quan niệm về kinh doanh:

- Kinh doanh là hoạt động của cá nhân hoặc tổ chức nhằm mục đích lợi nhuận thông qua các hoạt động như: quản trị, tiếp thị, tài chính, kế toán, sản xuất,...Đánh giá kinh doanh bằng các chỉ tiêu: doanh thu, lợi nhuận,...[154]

- Theo Collins (Từ điển, 2001) cho rằng kinh doanh (business) được định nghĩa là những hành vi có liên quan đến sản xuất, mua bán hàng hóa hoặc dịch vụ.

- Theo Luật doanh nghiệp (2014): "Kinh doanh là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời". [33, Điều 4]

Tại nghiên cứu này, khái niệm kinh doanh được đưa ra như sau: *Kinh doanh là một dạng hoạt động cơ bản của con người, thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lời.*

Xuất phát từ khái niệm kinh doanh và khái niệm NHTM được trình bày ở mục 2.1.1 để đưa ra cách hiểu chung nhất về hoạt động kinh doanh của NHTM.

Theo Luật NHNN (2010): *"Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên nhận tiền gửi và sử dụng số tiền này để cấp tín dụng cung ứng dịch vụ thanh toán"*. [34]

Theo Luật các TCTD (2010): *"Hoạt động ngân hàng là việc kinh doanh, cung ứng thường xuyên một hoặc một số nghiệp vụ sau đây: nhận tiền gửi, cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ qua tài khoản"*. [35]

Trong Hiệp định chung về Thương mại Dịch vụ của WTO (GATS-General Agreement on Trade in Services) quy định các nguyên tắc về thương mại dịch vụ đề cập dịch vụ tài chính - một trong 12 ngành dịch vụ được qui định trong GATS. Dịch vụ tài chính bao gồm: Dịch vụ bảo hiểm, ngân hàng, và chứng khoán. Dịch vụ ngân hàng bao gồm: nhận tiền gửi và các loại quỹ có thể hoàn lại trong công chúng, các hình thức cho vay bao gồm: tín dụng hàng, tín dụng cầm cố, quản lý và tài trợ các giao dịch thương mại, cho thuê tài chính, thanh toán và chuyển tiền, bảo lãnh và ủy thác, kinh doanh với danh nghĩa bản thân hoặc khách hàng trên thị trường hối đoái, thị trường mua bán thẳng hoặc thị trường sau, tham gia hoạt động chứng khoán, môi giới tiền tệ, quản lý tài sản, dịch vụ giải quyết và thanh toán tài sản tài chính, dịch vụ tư vấn và tài chính phụ khác, cung cấp và chuyển tiếp thông tin tài chính, xử lý các dữ liệu tài chính và các phần mềm có liên quan. [158]

Như vậy, có nhiều cách trình bày về hoạt động kinh doanh của NHTM, tại nghiên cứu này: *Hoạt động kinh doanh của NHTM được hiểu theo nghĩa chung nhất là toàn bộ hoạt động của NHTM liên quan đến dịch vụ và giao dịch của ngân hàng nhằm mục tiêu lợi nhuận.*

2.1.2.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại

Khác với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp thương mại, hoạt động kinh doanh của NHTM có đặc thù riêng và mang những đặc điểm cơ bản:

- Hoạt động kinh doanh chủ yếu bằng nguồn vốn huy động. Nguồn vốn huy động chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các loại vốn khác, quyết định qui mô của NHTM, là yếu tố chi phối nhiều tới HQKD của NHTM. Nguồn vốn huy động được bao gồm hai nhóm nguồn chính: vốn tiền gửi và vốn phi tiền gửi. Mỗi nhóm nguồn vốn có đặc điểm và vai trò khác nhau trong hoạt động kinh doanh của NHTM.

- Các hoạt động kinh doanh chính của NHTM gồm kinh doanh tiền tệ, tín dụng và dịch vụ, trong đó cho vay chiếm tỷ trọng lớn. Như vậy, chỉ tiêu lợi nhuận của ngân hàng phụ thuộc phần lớn vào hoạt động cho vay, hay nói cách khác hiệu quả hoạt động ngân hàng phụ thuộc nhiều vào hiệu quả hoạt động cho vay. Tuy nhiên, hoạt động cho vay của NHTM luôn đối mặt với rủi ro: Khách hàng không trả được nợ do họ gặp khó khăn về mặt tài chính, khách hàng cố tình không trả nợ cho ngân hàng. Vì vậy khi cho vay, ngân hàng cần phải thẩm định và cán bộ thẩm định phải tuân thủ qui trình nghiêm ngặt để hạn chế và kiểm soát rủi ro.

- Hoạt động kinh doanh của ngân hàng diễn ra liên tục theo thời gian. Tính chất hoạt động của ngân hàng là liên tục theo giờ và ngày làm việc quy định. Điều này đảm bảo sự yên tâm cho khách hàng thực hiện các giao dịch tại ngân hàng. Khách hàng gửi tiền có thể rút tiền trong thời gian giao dịch của ngân hàng, khách hàng vay tiền có thể liên hệ và được xem xét cho vay nếu tuân thủ đầy đủ những qui định của ngân hàng. Điều này đồng nghĩa với việc NHTM luôn phải đảm bảo tính thanh khoản, cân đối nguồn tiền hợp lý để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Giữa các hoạt động kinh doanh của NHTM có mối quan hệ chặt chẽ, tạo ra dòng lưu chuyển tiền tệ trong ngân hàng. Chính sự tương tác này tạo nên guồng máy hoạt động của NHTM. Sự tương tác càng chặt chẽ, hoạt động ngân hàng càng trơn tru, tạo thành một khối thống nhất hoàn chỉnh. Khi hoạt động của ngân hàng đạt đến mức như vậy sẽ là yếu tố quan trọng để ngân hàng ngày càng phát triển bền vững. Mối quan hệ này được tạo ra bởi hệ thống khách hàng của ngân hàng với việc sử đa dạng các sản phẩm, cả trong và ngoài Bảng cân đối kế toán. Ban đầu, khách hàng tìm đến ngân hàng có thể chỉ sử dụng một dịch vụ, do nhu cầu từ phía khách hàng hoặc do tính hấp dẫn của các sản phẩm khác của ngân hàng mà khách hàng đã sử dụng dịch vụ thứ hai, thứ ba và nhiều hơn, sử dụng sản phẩm theo gói. Để cung cấp một cách tốt nhất dịch vụ đa dạng cho khách hàng, sự gắn kết và tương tác giữa các bộ phận, phòng ban, đơn vị giao dịch trong ngân hàng là cần thiết.

- Hoạt động kinh doanh liên quan đến nhiều lĩnh vực, nhiều đối tượng khách hàng khác nhau. Khách hàng và đối tác của ngân hàng có thể là cá nhân hoặc tổ chức đến từ nhiều ngành nghề lĩnh vực khác nhau. Chính vì vậy, đáp ứng tốt nhất những yêu cầu của

khách hàng là một thách thức đối với NHTM, đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải có am hiểu lĩnh vực hoạt động của từng khách hàng để phục vụ tốt nhất, đồng thời sẽ giảm thiểu được rủi ro xảy ra từ phía khách hàng. Như vậy, kinh nghiệm và thâm niên công tác của nhân viên là yếu tố quan trọng trong kinh doanh của ngân hàng.

- Hoạt động kinh doanh của NHTM chịu quản lý của NHTW thông qua việc thực hiện chính sách tiền tệ. Hoạt động của NHTM là kinh doanh tiền, kinh doanh về hàng hóa đặc biệt là "tiền" - hàng hóa mang tính xã hội hóa cao. Mặt khác, hoạt động kinh doanh của NHTM luôn phải đối mặt với các loại rủi ro như: rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro quản lý,...Điều này đòi hỏi ngân hàng phải xây dựng khung quản trị rủi ro và hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả cho từng hoạt động, nhóm hoạt động. Hoạt động của ngân hàng được coi là huyết mạch của nền kinh tế, do đó nó rất nhạy cảm với các chính sách kinh tế. Sự đổ vỡ của một NHTM ảnh hưởng xấu tới hệ thống tài chính quốc gia bởi sự tương tác đa chiều giữa ngân hàng và các chủ thể khác trong nền kinh tế. Vì vậy, bất kể quốc gia nào cũng đều xây dựng hệ thống chính sách điều hành đối với hoạt động NHTM. Việc thiết lập khung pháp lý đầy đủ cho hoạt động của NHTM sẽ bảo vệ quyền lợi của khách hàng, nhà đầu tư và đối tác.

2.1.3. Hoạt động kinh doanh chính của ngân hàng thương mại

2.1.3.1. Hoạt động tạo lập vốn

Tạo lập vốn là một trong hai mặt hoạt động quan trọng và chủ yếu của NHTM, là sự khởi đầu cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nguồn vốn của ngân hàng bao gồm: nguồn vốn tự có, nhận tiền gửi, phát hành giấy tờ có giá, vay vốn từ các TCTD và vay vốn của NHTW, nguồn vốn khác.

*** Hoạt động tạo lập vốn tự có**

Vốn tự có là nguồn vốn bắt buộc khi thành lập, có tính ổn định và lâu dài, thuộc sở hữu của ngân hàng. Tỷ trọng vốn tự có trong tổng nguồn vốn tuy nhỏ nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng, bao gồm: vốn điều lệ, các quỹ dự trữ và các tài sản nợ khác. Trong quá trình hoạt động, các ngân hàng có thể huy động khi cần tăng vốn và phải được sự đồng ý của NHTW. Do tính chất thường xuyên, ổn định của vốn tự có, ngân hàng có thể chủ động sử dụng vào các mục đích khác nhau như: trang bị cơ sở vật chất, tạo nên TSCĐ cho ngân hàng như văn phòng, trang thiết bị,...phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Vốn tự có mang chức năng bảo vệ ngân hàng và được coi là tài sản đảm bảo tạo lòng tin đối với khách hàng, công chúng và các cổ đông. Ngoài ra, vốn tự có còn là cơ sở quyết định qui mô, năng lực và khả năng phát triển của NHTM. Vốn tự có của ngân hàng gồm vốn điều lệ và vốn tự có bổ sung. Vốn pháp định là mức vốn tối thiểu phải có để thành lập ngân hàng theo luật định. Vốn điều lệ do các chủ sở hữu đóng góp và được ghi vào điều lệ hoạt động, được qui định tối thiểu bằng với vốn pháp định. Trong nền kinh tế thị trường, vốn điều lệ được hình thành từ các nguồn khác nhau tùy thuộc vào loại hình ngân hàng. Đối với ngân hàng tư nhân, vốn điều lệ do cá nhân đóng góp và ngân hàng thuộc quyền sở hữu của cá nhân đó. Đối với NHTM Nhà nước, một phần vốn từ ngân sách nhà nước và Nhà nước nắm quyền chi phối. Đối với TMCP, vốn do các cổ đông đóng góp, các cổ đông có quyền lợi và trách nhiệm trên phần vốn góp của mình.

*** Huy động vốn tiền gửi**

Đây là hoạt động cơ bản của NHTM. Kết quả của hoạt động này thể hiện khả năng thu hút vốn của ngân hàng. Quy mô huy động vốn được quyết định bởi các yếu tố như vốn tự có, uy tín, lãi suất, sản phẩm tiền gửi, sức cạnh tranh của ngân hàng.

Vốn huy động là giá trị tiền tệ mà ngân hàng huy động được từ các tổ chức kinh tế và các cá nhân trong xã hội thông qua quá trình thực hiện nghiệp vụ tín dụng, thanh toán và nghiệp vụ khác và được dùng là vốn để kinh doanh.

Hoạt động huy động vốn bao gồm:

- Nhận tiền gửi: Các cá nhân, hộ gia đình, doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế xã hội gửi tiền tại ngân hàng nhằm mục tiêu đảm bảo an toàn và mong muốn thu được phần lãi. Để triển khai hoạt động này, ngân hàng cần trang bị cơ sở vật chất như: két sắt, kho tiền đảm bảo qui định, tuân thủ qui định nghiêm ngặt về các tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn, qui định dữ trữ bắt buộc và tham gia bảo hiểm tiền gửi, hoàn trả cho khách hàng số tiền gửi và lãi theo đúng cam kết. Tiền gửi tại NHTM bao gồm: tiền gửi không kỳ hạn, tiền gửi có kỳ hạn và tiền gửi tiết kiệm. Mỗi loại tiền gửi có những đặc điểm riêng về kỳ hạn, kỳ trả lãi, lãi suất, cơ chế giao dịch. Công chúng gửi tiền sẽ xem xét đặc điểm của từng loại tiền gửi mà lựa chọn cho mình sản phẩm tiền gửi phù hợp nhất.

- NHTM cung cấp tài khoản giao dịch và thực hiện theo ủy thác của khách hàng: Khách hàng gửi tiền tại NHTM không chỉ với mục đích an toàn và sinh lời mà khách hàng còn có nhu cầu sử dụng dịch vụ khác của ngân hàng như dịch vụ thanh toán chuyển tiền, chi hộ, thu hộ, quản lý hộ.

*** Phát hành giấy tờ có giá**

Trong quá trình kinh doanh của ngân hàng, khi nguồn huy động từ tiền gửi không đủ đáp ứng nhu cầu cho vay và các hoạt động khác thì ngân hàng có thể huy động vốn thông qua việc phát hành các giấy tờ có giá như: kỳ phiếu ngân hàng, trái phiếu ngân hàng, chứng chỉ tiền gửi. Khi sử dụng phương pháp huy động vốn này, NHTM xác nhận nghĩa vụ trả nợ trong một thời hạn nhất định, điều kiện trả lãi và các điều khoản cam kết khác.

Huy động từ việc phát hành giấy tờ có giá là hình thức mà NHTM huy động vốn từ công chúng thông qua các đại lý. Huy động vốn bằng cách này có thủ tục phức tạp hơn so với các hình thức huy động vốn khác. Cụ thể, NHTM cần tính toán kỹ trước khi phát hành về qui mô, mệnh giá, lãi suất, thời hạn hợp lý để đạt được mục tiêu ngân hàng đã đề ra.

*** Vay vốn của các TCTD khác và NHTW**

- *Vay từ các tổ chức tín dụng khác:* Trong quá trình hoạt động, NHTM có thể thiếu vốn tạm thời, khi đó NHTM có thể vay vốn từ các tổ chức tín dụng khác, phổ biến là thông qua thị trường liên ngân hàng (thị trường 2). Ngày nay, hoạt động trên thị trường liên ngân hàng của các NHTM khá sôi động. Sự góp mặt của thị trường này đã góp phần giúp cho các ngân hàng tham gia luôn đảm bảo tính thanh khoản trong kinh doanh. Trong hệ thống ngân hàng luôn tồn tại "mâu thuẫn" về vốn giữa các NHTM. Một số NHTM tạm thời thiếu vốn để thực hiện nghĩa vụ khách hàng mà không muốn quyết toán một hợp đồng tín dụng khác chưa đến hạn thanh toán. Trong khi đó, một số ngân hàng có nguồn vốn dồi dào và áp dụng chính sách giảm cho vay. Thông qua thị trường 2, NHTM thiếu vốn được đáp ứng với thời gian ngắn, lãi suất hợp lý được thỏa thuận giữa hai bên và tuân thủ qui định của NHTW.

- *Vay từ NHTW:* Chức năng cơ bản của NHTW là ngân hàng của các ngân hàng, là ngân hàng cho vay cuối cùng trong nền kinh tế. Vì vậy NHTM có thể vay vốn từ NHTW khi cần thiết. Thông qua các hình thức như: chiết khấu, tái chiết khấu, tái cấp vốn... NHTW giúp các NHTM bù đắp thiếu hụt, tạo sự cân đối nguồn vốn trong quá trình hoạt động. Để làm được điều này, các NHTM phải đáp ứng những điều kiện mà NHTW đưa ra trong từng hình thức. Với hình thức tái chiết khấu giấy tờ có giá, thông thường có thời gian đáo hạn ngắn, khả năng thực hiện nghĩa vụ trả nợ cao. Tương tự như vậy, NHTM có thể cầm cố hoặc tái cầm cố các thương phiếu tại NHTW. Nếu trong trường hợp NHTM thiếu vốn mà không có nguồn giấy tờ có giá có sẵn để tái chiết khấu, NHTM có thể xin tái cấp vốn từ NHTW trong hạn mức tín dụng.

*** Hoạt động tạo lập vốn khác**

Trong quá trình hoạt động, NHTM còn có thể tạo lập vốn từ các hoạt động khác như hoạt động thanh toán, hoạt động ủy thác đầu tư, tài trợ của Chính phủ hoặc của các tổ chức trong và ngoài nước để thực hiện đầu tư cho các chương trình dự án.

2.1.3.2. Hoạt động sử dụng vốn

Hoạt động sử dụng vốn bao gồm các hoạt động chủ yếu sau:

*** Hoạt động ngân quỹ**

Hoạt động này phản ánh phần vốn của ngân hàng được dùng vào mục đích nhằm đảm bảo an toàn về khả năng thanh toán, thực hiện quy định về dự trữ bắt buộc do NHNN đề ra. Ngân quỹ là tài sản có tính thanh khoản cao và tính sinh lời thấp, chủ yếu đáp ứng chi trả thường xuyên của ngân hàng. Để hoạt động ngân quỹ hiệu quả, NHTM cần đưa ra chiến lược đáp ứng tốt nhất nhu cầu thanh khoản của ngân hàng, yêu cầu dự trữ sơ cấp và qui định của NHNN.

*** Hoạt động tín dụng**

Tín dụng là quan hệ vay mượn lẫn nhau trên cơ sở có hoàn trả gốc và lãi sau một khoảng thời gian. Quan hệ tín dụng được hình thành sẽ phát sinh mối quan hệ giữa người cho vay và người đi vay thông qua sự vận động của giá trị. Người đi vay sau khi nhận được giá trị vốn tín dụng, họ được phép sử dụng giá trị đó để thỏa mãn nhu cầu sản xuất hoặc tiêu dùng của mình. Hoạt động tín dụng của NHTM giải quyết được một nửa trong "mâu thuẫn" về vốn trong nền kinh tế. Đó là việc đáp ứng nhu cầu thiếu vốn tạm thời của khách hàng. Khi đó, NHTM được hưởng lợi là phần lãi mà khách hàng cần phải trả sau một thời gian sử dụng vốn. Hoạt động tín dụng đem lại nguồn thu lớn nhất cho ngân hàng và cũng là hoạt động chứa đựng nhiều rủi ro nhất. Khi đó, tất yếu NHTM cần phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định, đó là nguyên tắc thương mại và thị trường.

*** Hoạt động đầu tư**

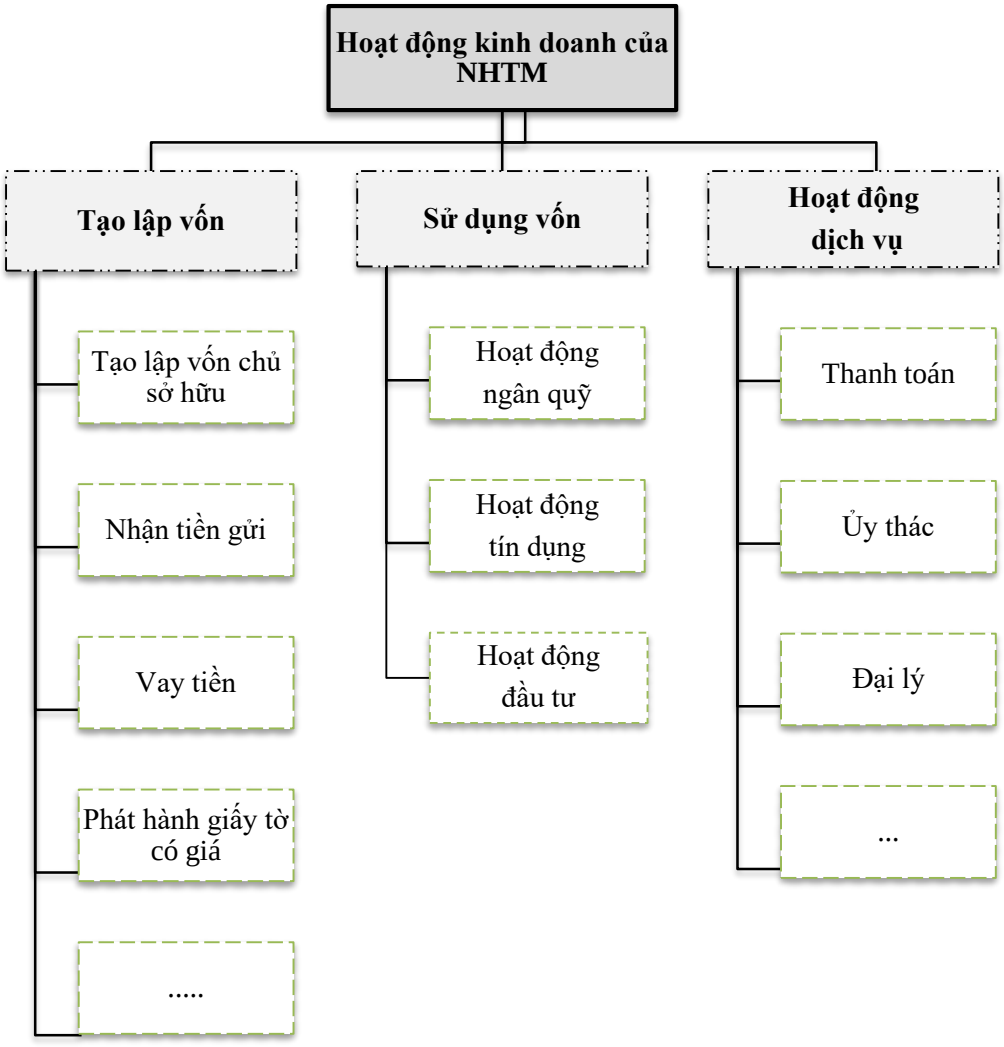
Ngoài hoạt động chính là cho vay, NHTM sử dụng nguồn vốn của mình tham gia vào các hoạt động đầu tư tài chính như: góp vốn liên doanh, kinh doanh ngoại hối và đầu tư chứng khoán…Các hoạt động này diễn ra trên thị trường tài chính, không những giúp ngân hàng có thể sử dụng và khai thác tối đa các nguồn vốn đã huy động, thu được nguồn lợi nhuận cao, ổn định mà còn giúp cho ngân hàng đa dạng hóa danh mục đầu tư. Tuy nhiên, hoạt động đầu tư là hoạt động phức tạp, đòi hỏi các NHTM phải có sự chuẩn bị kỹ

lưỡng trước khi thực hiện, đòi hỏi đội ngũ triển khai vững về nghiệp vụ, giỏi về chuyên môn, có kiến thức chuyên sâu về các lĩnh vực đầu tư.

2.1.3.3. Hoạt động dịch vụ

Hoạt động dịch vụ ngân hàng rất đa dạng, bao gồm: cung ứng các phương tiện thanh toán trong nước và quốc tế, dịch vụ thu hộ, chi hộ và thực hiện các dịch vụ thanh toán khác do Pháp luật quy định. Hiện nay, các NHTM đang có xu hướng gia tăng tỷ trọng thu nhập về dịch vụ trong tổng thu nhập của ngân hàng. Để làm được điều này, NHTM chú trọng đầu tư công nghệ, xây dựng chương trình thiết kế các sản phẩm. Ngoài ra, các ngân hàng đang dần phát triển hệ thống khách hàng và đánh giá tiềm lực theo từng phân khúc, từ đó tận dụng tối đa giá trị từng phân khúc mang lại. Trong đó, đối với dịch vụ ngân hàng bán lẻ, NHTM cung ứng sản phẩm tối ưu tới từng cá nhân, gia đình và hộ kinh doanh cá thể. Đối với dịch vụ ngân hàng bán buôn, ngân hàng có chiến lược phát triển từng nhóm, bao gồm: khách hàng doanh nghiệp nhỏ, khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa, khách hàng doanh nghiệp lớn.

Ngoài những hoạt động cơ bản trên, NHTM còn thực hiện các hoạt động khác như: dịch vụ đại lý và ủy thác, dịch vụ cho thuê tủ két, bảo quản hiện vật quý và giấy tờ có giá, dịch vụ chứng khoán, dịch vụ bảo hiểm, dịch vụ tư vấn tài chính.



(Nguồn: Tác giả tổng hợp [31][44],[66],[84])

Hình 2.1: Hoạt động kinh doanh của NHTM

2.1.4. Nguồn lực phục vụ kinh doanh của ngân hàng thương mại

Nguồn lực phục vụ kinh doanh của NHTM được biết đến là toàn bộ các yếu tố vật chất và tinh thần đã, đang và sẽ tạo ra sức mạnh để duy trì và phát triển ngân hàng trong từng thời kỳ. Nguồn lực của NHTM bao gồm 6 loại, chia thành 2 nhóm: (1) Hữu hình: "Con người - Nhân lực, Vốn - Tài lực, Cơ sở vật chất - Vật lực"; (2) Vô hình: "Quan hệ - Hệ lực, Thương hiệu và uy tín- Thương lực, Khả năng sáng tạo, đổi mới - Năng lực". Trong kinh doanh, ngân hàng cần có sự đánh giá đúng mức về từng nhóm nguồn lực, sau đây là một số nhóm nguồn lực cơ bản:

**** Vốn của NHTM (Tài lực)***

Vốn là tài lực, là tiền đề cho hoạt động kinh doanh của NHTM. So với các nguồn lực khác trong hoạt động kinh doanh, nguồn lực được biết đến nhiều nhất là vốn. Đây là nhóm nguồn lực có hình thức thanh khoản cao nhất vì nó có thể được dùng để đi thuê hay đi mua các nguồn lực khác.

Theo quan niệm kinh tế học của C. Mác, để tái sản xuất mở rộng đòi hỏi phải tích lũy. Quá trình tích lũy vốn được coi là chìa khóa của mọi loại hình sản xuất của cải vật chất, cốt lõi của nền sản xuất xã hội. Đồng thời C. Mác đưa ra những biện pháp tiết kiệm chủ yếu để tăng năng suất lao động; tích lũy là đẩy nhanh tốc độ chu chuyển vốn, tiết kiệm trong sử dụng vốn.

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, vốn được đồng nghĩa với khái niệm tiền vốn hay vốn tài chính, nhiều tài sản không được coi là hàng hóa nên không nằm trong phạm trù vốn, vì vậy, phạm trù vốn bị thu hẹp. Ngoài ra, vốn được quan niệm bằng tiền, tiền ở đây được vận động với mục đích sinh lời, chứ không phải dưới dạng tích trữ.

Như vậy, vốn được biểu hiện dưới hình thái giá trị của tài sản, được vận động với mục đích sinh lời, luôn được tích lũy và gắn với một chủ sở hữu nhất định.

NHTM là doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ, lấy tiền tệ làm đối tượng kinh doanh chính của mình. Vốn của NHTM đóng vai trò quan trọng trong hoạt động, là cơ sở cho hoạt động của NHTM đồng thời là đối tượng quản lý, công cụ kinh doanh và đặc biệt đem lại nguồn sống cho NHTM. Trong hoạt động kinh doanh của NHTM, vốn được hiểu là "*toàn bộ giá trị tiền tệ do NHTM tạo lập hoặc huy động được, dùng để cho vay, đầu tư hoặc thực hiện các dịch vụ ngân hàng"*. [31, Tr.116]

Vốn có vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của NHTM và luôn tồn tại mối quan hệ khăng khít giữa hai hoạt động cơ bản của ngân hàng: huy động vốn và sử dụng vốn. Hoạt động huy động vốn là cơ sở của hoạt động sử dụng vốn. Ngân hàng không thể cho vay và đầu tư nếu không tạo lập vốn. Về phần mình, hoạt động sử dụng vốn tác động trở lại hoạt động huy động vốn, đôi khi kích thích và cũng có thể làm giảm doanh số huy động vốn của NHTM.

Vốn đóng vai trò là nguồn lực chính trong hoạt động của NHTM bởi: (1) Là cơ sở cho hoạt động kinh doanh của NHTM. Bản chất hoạt động của NHTM là hoạt động kinh doanh tiền tệ, kinh doanh trên phần vốn mà ngân hàng tạo lập được. Ngoài ra, vốn được tích lũy trong quá trình hoạt động, có thể từ nguồn lợi nhuận và bổ sung từ phát hành thêm cổ phần; (2) Là cơ sở quyết định qui mô hoạt động kinh doanh của NHTM.

Nhiều chỉ tiêu phản ánh qui mô ngân hàng được xây dựng trên cơ sở các chỉ tiêu về vốn của NHTM. Thông thường qui mô vốn càng lớn thì các chỉ tiêu này của ngân hàng càng lớn và ngược lại; (3) Đo lường độ an toàn, mức rủi ro, và khả năng thanh khoản của NHTM. Nhìn vào số dư vốn và tỷ trọng thành phần vốn có thể dự báo được mức an toàn, mức rủi ro, và tính toán được khả năng thanh khoản của ngân hàng. Ngân hàng có tỷ trọng vốn chủ sở hữu càng cao thì được đánh giá là an toàn cao, rủi ro thấp và khả năng thanh khoản tốt; (4) Vốn của NHTM quyết định khả năng cạnh tranh của mình. Vốn lớn sẽ tạo điều kiện ngân hàng phát triển dịch vụ ngân hàng theo cả chỉ tiêu số lượng và chất lượng, khi đó dịch vụ có khả năng cạnh tranh tốt với NHTM khác.

**** Cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng (Vật lực)***

Cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng là vật lực trong tổng nguồn lực, là nguồn lực quan trọng cho hoạt động kinh doanh của NHTM.

Thứ nhất, cơ sở vật chất là điều kiện ban đầu khi cấp phép hoạt động ngân hàng. Cơ quan quản lý nhà nước yêu cầu ngân hàng phải có hệ thống cơ sở vật chất đủ đảm bảo cho quá trình hoạt động, bao gồm: trụ sở giao dịch, nội thất bên trong quầy giao dịch, hệ thống bảng biểu thông tin, máy móc thiết bị, hệ thống kho quỹ,.... Hoạt động kho quỹ cần phải có hệ thống nhà kho, két sắt đủ tiêu chuẩn. Hoạt động huy động tiền gửi cần quầy giao dịch, hệ thống bảng biểu thông tin sản phẩm, nội qui giao dịch cho khách hàng,...Ngoài ra, cơ sở vật chất còn mang lại hình ảnh, thương hiệu cho mỗi ngân hàng. Các ngân hàng thường xây dựng cho mình một màu sắc thương hiệu riêng thông qua hệ thống logo, biển nhãn, màu sắc, cách trang hoàng trụ sở,...Những yếu tố này tạo nên nét riêng và không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh của NHTM.

Thứ hai, công nghệ là nguồn lực quan trọng, mang tính cạnh tranh cao và góp phần làm tăng HQKD. Công nghệ hỗ trợ cho việc hoàn thành giao dịch nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, hỗ trợ công tác quản trị rủi ro, quản trị thông tin, đặc biệt giúp ngân hàng tạo ra những sản phẩm dịch vụ gắn với từng hoạt động của NHTM. Theo thời gian, khoa học công nghệ thông tin ngày càng phát triển đã tạo ra những sản phẩm công nghệ tối ưu cả về công nghệ lõi ngân hàng - Core Banking và những phần mềm hỗ trợ đi kèm như: Internet Banking, hệ thống báo cáo, hệ thống quản trị, hệ thống quản trị rủi ro,...Điều này giúp cho ngân hàng đơn giản hóa được thủ tục, rút ngắn thời gian giao dịch, đem lại sự tiện lợi, đáp ứng được nhu cầu khác nhau và ngày càng phức tạp của khách hàng. Mặt khác, với nguồn lực này, ngân hàng hoàn thành xử lý giao dịch cho khách hàng nhanh chóng, tạo ra nhiều sản phẩm cung ứng cho khách hàng, giảm thiểu rủi ro trong quá trình hoạt động nhờ tính năng và sự hỗ trợ của các công cụ trong việc tạo ra cơ sở dữ liệu theo mong muốn của người dùng. Thậm chí, trong nhiều trường hợp công nghệ ngân hàng có thể cung cấp cho lãnh đạo ngân hàng các tính năng dự báo để hoạch định chiến lược kinh doanh kỳ tới dựa vào cơ sở dữ liệu kỳ trước.

**** Con người (Nhân lực)***

Nhân lực là nguồn lực con người của ngân hàng. Nguồn lực này quyết định đến sự thành bại, phát triển của một tổ chức. Trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, đòi

hỏi ngân hàng phải cung cấp các sản phẩm mới, có chất lượng đến khách hàng. Điều này đòi hỏi nguồn nhân lực của ngân hàng cần đủ về số lượng và có chất lượng. Nguồn lực con người bao gồm: thể lực, trí tuệ, kỹ năng nghề nghiệp. Vậy nó không chỉ được thể hiện qua chỉ tiêu số lượng: số nhân viên, số nhân viên ở các cấp học khác nhau (trung cấp, cao đẳng, đại học, sau đại học), mà còn thể hiện qua những yếu tố định tính như: kinh nghiệm (công tác, quản lý), khả năng lãnh đạo, khả năng giải quyết với khách hàng, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng bán hàng. Nguồn nhân lực của ngân hàng được đánh giá bởi năng suất lao động của nhân viên và thu nhập bình quân đầu đầu người. Tuy nhiên, nguồn nhân lực là nguồn lực trí tuệ, phản ánh sức mạnh nội tại của ngân hàng, nên khó đo lường, tính toán, quản trị. Khi quản trị nguồn lực này, ngân hàng luôn hướng tới phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đây là nguồn nhân lực đáp ứng cao hơn yêu cầu tối thiểu của đơn vị sử dụng, đem lại giá trị gia tăng về hình ảnh, uy tín, sự kết nối giữa ngân hàng với khách hàng, mang lại giá trị lợi nhuận cao nhất và luôn đặt hoạt động mình đảm nhiệm trong ngưỡng an toàn. Nguồn nhân lực cấp cao và cấp trung được đào tạo tốt từ các trường, kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình công tác sẽ tạo nên nguồn lực chất lượng cao. Nhiều ngân hàng đã đưa mục tiêu phát triển nguồn lực này trở thành điểm đột phá để phát triển kinh doanh.

**** Nguồn lực khác (Nhóm vô hình)***

Hệ lực là nguồn lực vô hình đầu tiên được xem xét. Hệ lực là nguồn lực thể hiện mối quan hệ giữa NHTM với các thực thể kinh doanh và phi kinh doanh trong nền kinh tế. Nguồn lực này được đánh giá qua mối quan hệ giữa ngân hàng với khách hàng, đối tác và các nhà đầu tư. Ngoài ra, nó còn được nhìn nhận qua mối quan hệ giữa nhân viên ngân hàng với khách hàng. Mối quan hệ này được duy trì lâu dài và càng tốt đẹp càng giúp cho việc nâng cao HQKD của ngân hàng.

Thương lực là nguồn lực thương hiệu uy tín của ngân hàng. Thương hiệu là tổng hòa nhiều yếu tố và có giá trị rất lớn đối với hoạt động kinh doanh của NHTM. Thương hiệu thể hiện qua mức độ tin cậy của khách hàng đối với ngân hàng. Sự tin cậy được tạo ra từ sự trải nghiệm của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ phù hợp với thông điệp mà ngân hàng muốn truyền tải. Xây dựng thương hiệu hướng tới phát triển bền vững là công cụ hữu hiệu tăng năng lực cạnh tranh của ngân hàng. Kết quả thương hiệu của mỗi ngân hàng là sự nỗ lực không ngừng trong việc chủ động đầu tư vào hoạt động phát triển thương hiệu, nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo sự khác biệt, gây dựng uy tín và tăng cường sức mạnh trong hành trình hội nhập.

Cuối cùng, năng lực là nguồn lực được thể hiện qua khả năng sáng tạo, đổi mới, lãnh đạo để vận dụng 05 nguồn lực trên tạo ra giá trị mới cho ngân hàng.

Trong kinh doanh tiền tệ tín dụng, đặc biệt trong sự phát triển ngày càng cao của nền kinh tế-xã hội, nhóm nguồn lực vô hình là yếu tố quan trọng và tác động không nhỏ đến HQKD của NHTM. Khi các ngân hàng đạt được trạng thái an toàn của nhóm nguồn lực hữu hình thì nhóm nguồn lực vô hình sẽ phát huy tác dụng và có khả năng tạo "cú huých" trong phát triển kinh doanh.

Ngoài những nguồn lực cơ bản trên, kinh doanh của NHTM cần nhiều nguồn lực khác đề duy trì và phát triển: Lợi thế vùng miền, thông tin, vị trí kinh doanh, bề dày lịch sử,...Các nguồn lực này tạo nên sức mạnh tổng hợp cho một ngân hàng đứng vững trên thương trường. Để phát triển bền vững, ngân hàng cần phát huy tổng hợp tối đa các nguồn lực này, tránh lãng phí, góp phần nâng cao HQKD.

2.2. Hiệu quả kinh doanh và đánh giá hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

2.2.1. Quan điểm về hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

NHTM là doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ, vì vậy kinh doanh có hiệu quả là yêu cầu cũng là thách thức đối với mỗi ngân hàng. HQKD của NHTM thể hiện khả năng trong các hoạt động như: huy động vốn, sử dụng vốn và cung cấp dịch vụ nhằm mục đích tối đa hóa lợi nhuận và đảm bảo an toàn. HQKD giữ một vai trò quan trọng nhằm xác định năng lực và mức độ đáp ứng các nhiệm vụ của ngân hàng trong quá khứ, hiện tại và tương lai.

Có một số quan điểm khác nhau về HQKD của NHTM:

(1) Hiệu quả kinh tế

- Một số nghiên cứu trong nước đưa ra quan niệm khác nhau về HQKD của NHTM như:

+ Tác giả Lê Dân trình bày trong nghiên cứu của mình: "HQKD của NHTM được xem xét theo năng suất biến đổi của đầu vào thành đầu ra, phản ánh qua chất lượng nguồn lực với kết quả, đo lường bằng tỷ số giữa kết quả và hao phí nguồn lực". [10]

Với quan điểm này, hiệu quả là chỉ tiêu chất lượng phản ánh trình độ sử dụng các yếu tố của quá trình kinh doanh, được xác định bằng cách so sánh giữa kết quả đạt được với vốn, chi phí, nguồn lực, thời gian để tạo ra kết quả đó. Như vậy, nói đến kết quả là nói đến mặt lượng, hiệu quả là nói đến mặt chất của quá trình kinh doanh, phản ánh trình độ sử dụng nguồn lực của NHTM. Quan niệm này được nhiều nghiên cứu ủng hộ.

+ Tác giả Nguyễn Việt Hùng đưa ra quan điểm: "Hiệu quả là phạm trù phản ánh sự thay đổi công nghệ, sự kết hợp và phân bổ các nguồn lực, trình độ lành nghề của lao động, trình độ quản lý. Nó phản ánh quan hệ so sánh giữa kết quả kinh tế và chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó"; Và HQKD của NHTM được hiểu theo: (1) khả năng biến đổi đầu vào thành đầu ra hay khả năng sinh lời của đồng vốn hoặc giảm thiểu chi phí trên đồng vốn để tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh khác; (2) xác suất hoạt động an toàn của ngân hàng. [25]

Như vậy, HQKD của NHTM được xem xét là xác suất hoạt động an toàn của ngân hàng. Quan điểm này đã tính tới yếu tố an toàn trong hoạt động ngân hàng.

+ Tác giả Phạm Thị Bích Lương cho rằng: "HQKD của NHTM thể hiện trực tiếp, mang lại hiệu quả cho ngân hàng, làm lợi cho ngân hàng. Một trong các chỉ tiêu, một số chỉ tiêu hoặc tất cả: lợi nhuận, số lượng khách hàng, tăng thị phần...đều nói lên HQKD của ngân hàng". [37]

+ Theo Từ điển Toán kinh tế, thống kê, kinh tế lượng Anh - Việt", hiệu quả được định nghĩa là mối tương quan giữa đầu vào các yếu tố khan hiếm với đầu ra hàng hóa dịch vụ. [43]

- Các nghiên cứu nước ngoài

Theo nhà kinh tế học Samuelson. Paul A đưa ra quan niệm hiệu quả gắn với hiệu quả sử dụng nguồn lực, gắn với đầu vào, đầu ra. Đầu vào là các yếu tố sản xuất bao gồm tài nguyên thiên nhiên, lao động, vốn, khoa học - công nghệ. Nền kinh tế sử dụng công nghệ sẵn có để kết hợp các yếu tố đầu vào nhằm sản xuất ra các đầu ra. [62]

Nhóm học giả Frank P.Johnson, Richard D. Johnson đã trình bày trong tác phẩm "*Commercial Bank Management"* khái niệm hiệu quả của ngân hàng ở mức cao, được đánh giá qua các chỉ tiêu như: (1) Tối đa doanh thu: thu từ hoạt động cho vay, thu từ hoạt động đầu tư chứng khoán, cấu trúc tài sản để tận dụng được sự thay đổi của tỷ lệ lãi; (2) Kiểm soát chi phí, đầu tư cho tài sản cố định ở mức thấp, kiểm soát chi phí hoạt động ở mức thấp; (3) Chất lượng quản lý của ngân hàng ở mức cao. [130, Tr 358]

Nhóm nhà kinh tế học Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins cho rằng "Hiệu quả của các tổ chức tài chính đáp ứng tốt nhất nhu cầu của cổ đông, người lao động, người gửi tiền và khách hàng vay tiền; đồng thời các tổ chức tài chính tuân thủ những qui định của Chính phủ về qui chế hoạt động, cho vay và đầu tư". [145, Tr. 163]

Berger và cộng sự đưa ra quan điểm: "Hiệu quả sử dụng nguồn lực của NHTM thể hiện qua mối quan hệ giữa doanh thu đầu ra và chi phí sử dụng các nguồn lực đầu vào hay chính là khả năng biến các nguồn lực đầu vào thành các đầu ra tốt nhất trong hoạt động kinh doanh của các NHTM". [106]

(2) Hiệu quả xã hội

NHTM kinh doanh về tiền tệ, chịu trách nhiệm là kênh dẫn vốn cho nền kinh tế vì vậy việc xây dựng chiến lược kinh doanh, phương án sử dụng phù hợp với định hướng phát triển chung của nền kinh tế - xã hội là hết sức cần thiết. Khi xem xét HQKD của NHTM, cần phân biệt hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội trong ngân hàng. Hiệu quả kinh tế của NHTM là lợi ích kinh tế được đo lường bằng chỉ tiêu tài chính hoặc được ước bằng mô hình mà ngân hàng đạt được sau một khoảng thời gian. Hiệu quả xã hội phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu xã hội nhất định đặt ra trong kỳ. Vì vậy, muốn nâng cao hiệu quả xã hội trong kinh doanh của NHTM cần xây dựng chiến lược kinh doanh, xem xét cân đối nguồn vốn cho những mục tiêu xã hội như: xóa đói giảm nghèo, cho vay theo chương trình chính sách, hay khả năng tạo công ăn việc làm, thu nhập cho người lao động. Tuy nhiên, trong kinh doanh cần thiết giải quyết hài hòa giữa hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Trong một số trường hợp, HQKD giảm do ngân hàng quá chú trọng vào việc tăng một số chỉ tiêu của hiệu quả xã hội. Xét về mối quan hệ: hiệu quả kinh tế là tiền đề vật chất mang tính quyết định hiệu quả xã hội; hiệu quả xã hội là cần thiết và tác động trở lại hiệu quả kinh tế. Đứng ở góc độ kinh tế - xã hội, HQKD của NHTM tốt phải đảm bảo lưu thông hàng hóa và tiền tệ thông suốt, giải quyết tốt mối quan hệ giữa tăng trưởng tín dụng với phát triển kinh tế - xã hội, giải quyết vấn đề việc làm.

Tóm lại, có nhiều quan điểm về HQKD của NHTM, giữa chúng không có sự mâu thuẫn mà bổ sung cho nhau. Mỗi quan điểm đều có sự hợp lý ở góc nhìn khác nhau, vì vậy tùy vào từng trường hợp mà đồng thuận theo quan điểm này hay quan điểm kia, hoặc kết hợp một số quan điểm thành một khái niệm đầy đủ về HQKD.

Từ phân tích trên và mục tiêu nghiên cứu của đề tài, có thể đưa ra khái niệm về HQKD như sau: ***HQKD của NHTM là phạm trù phản ánh khả năng biến đổi đầu vào thành đầu ra, xem xét trong mối quan hệ giữa kết quả thu được với vốn, tài sản, lao động, chi phí để đạt được mục tiêu kinh tế và xã hội của ngân hàng.***

Trong phạm vi nghiên cứu này, ngoài việc xem xét hiệu quả gắn với từng nhóm nguồn lực, HQKD được phân tích thông qua chỉ tiêu hiệu quả kỹ thuật. Đây là chỉ tiêu đánh giá khả năng quản trị cơ cấu vốn, tài sản... và xem xét các yếu tố tác động đến HQKD dựa trên phân tích mức độ tác động các yếu tố đến hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả sinh lời của ngân hàng.

HQKD của NHTM là bộ phận không thể tách rời của quá trình tái sản xuất xã hội, HQKD của NHTM đồng nghĩa với việc đạt được mục tiêu kinh tế và mục tiêu xã hội của ngân hàng. HQKD của NHTM quyết định trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của ngân hàng, do vậy việc nâng cao nó là mục tiêu quan trọng hàng đầu.

2.2.2. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

Việc đánh giá HQKD của NHTM trong nền kinh tế thị trường là một việc làm phức tạp vì hoạt động này có tính đặc thù, liên quan đến nhiều nhóm chủ thể, phụ thuộc nhiều yếu tố chủ quan và khách quan, có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp, đòi hỏi các NHTM phải đánh giá một cách tổng thể, xem xét cả hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội trong ngân hàng. [31],[44],[66],[84]

2.2.2.1. Hiệu quả kinh tế

Trong hoạt động kinh doanh của NHTM, hiệu quả là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh khả năng biến đổi đầu vào thành đầu ra. Để tính toán hiệu quả đúng cần xác định đầu vào, đầu ra đảm bảo chính xác, thực chất và khách quan. Ngoài ra, hiệu quả được xem xét theo nhóm các nguồn lực, dựa vào kết quả thu được trên vốn, tài sản, lao động, chi phí để đạt được mục tiêu kinh tế của ngân hàng. Vậy, khi xem xét HQKD của NHTM, có nhiều nhóm chỉ tiêu, mỗi chỉ tiêu phản ánh mối quan hệ giữa các thành phần, cho phép phân tích và so sánh ý nghĩa của mỗi chỉ tiêu giữa hai hay nhiều thời điểm hoặc giữa hai hay nhiều đơn vị với nhau. Các chỉ tiêu được tính toán có mối quan hệ và tác động qua lại, chuyển hóa cho nhau và tạo nên mối quan hệ nhân quả.

Các nhóm tiêu chí đánh giá HQKD của ngân hàng với ý nghĩa khác nhau và để mô tả người ta sử dụng phương pháp: so sánh, chi tiết, loại trừ, liên hệ, phân tích Dupont. Có 06 nhóm chỉ tiêu thường được sử dụng khi đánh giá HQKD của NHTM: (i) Kết quả kinh doanh; (ii) Hiệu quả vốn; (iii) Hiệu quả tài sản; (iv) Hiệu quả lao động; (v) Hiệu quả chi phí. Bên cạnh đó có thể xem xét thêm nhóm chỉ tiêu khác (vi).

STT	Chỉ tiêu	Ý nghĩa
(I) Các chỉ tiêu cơ bản đánh giá kết quả kinh doanh của NHTM		
1	Lợi nhuận trước thuế	*Lợi nhuận trước thuế = (Thu lãi – Chi lãi) + (Thu khác – Chi khác)* • Chỉ tiêu phản ánh chi tiết về lợi nhuận, tính toán trên chỉ tiêu thu lãi và chi lãi, thu khác và chi khác. • Thu lãi và chi lãi là kết quả của hai hoạt động cơ bản của ngân hàng là cho vay và huy động vốn. Thu khác và chi khác, là kết quả thu nhập và chi phí của: hoạt động dịch vụ, mua bán chứng khoán kinh doanh, mua bán chứng khoán đầu tư và hoạt động chung của NHTM.
2	Lợi nhuận sau thuế	*Lợi nhuận sau thuế = Lợi nhuận trước thuế - Thuế TNDN* • Chỉ tiêu này phản ánh kết quả cuối cùng của NHTM sau khi thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước. • Chỉ tiêu nói lên hiệu quả xã hội của NHTM thông qua mức đóng góp của NHTM vào ngân sách nhà nước.
(II) Nhóm chỉ tiêu về hiệu quả vốn		
	Chỉ tiêu tổng quát	$\textbf{Hiệu quả vốn} = \frac{\textbf{Chỉ tiêu kết quả}}{\textbf{Tổng vốn}}$ • Chỉ tiêu kết quả: lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế. • Tổng vốn: tổng nguồn vốn, vốn tự chủ sở hữu, vốn huy động.
1	Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)	$ROE = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ thuế}{Vốn\ chủ\ sở\ hữu}$ • Chỉ tiêu đo lường hiệu quả vốn chủ hữu của ngân hàng, phản ánh khả năng tìm kiếm lợi nhuận ròng của ngân hàng trên 1 đồng vốn chủ sở hữu. Theo thông lệ quốc tế (Dịch vụ nhà đầu tư của Moody: MIS-Moody's Investors Service) đưa ra ROE ≥ 12%-15%. Tại Việt Nam: tốt nếu trong khoảng 14%-17%. [11] • Chỉ tiêu này cao, khi vốn chủ sở hữu chưa thay đổi, được đánh giá là tốt vì chứng tỏ khả năng tạo lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của ngân hàng là tốt, ngân hàng sử dụng tối ưu vốn chủ sở hữu của mình.
2	Hiệu quả vốn huy động	$Hiệu\ quả\ vốn\ huy\ động = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ \ thuế}{Vốn\ huy\ động}$ • Chỉ tiêu phản ánh khả năng tạo lợi nhuận ròng trên đồng vốn huy động của ngân hàng. Kết quả của chỉ tiêu càng lớn càng tốt, phản ánh khả năng tạo ra lợi nhuận ròng trên đồng vốn huy động của ngân hàng tốt.
(III) Nhóm chỉ tiêu về hiệu quả tài sản		
	Chỉ tiêu tổng quát	$\textbf{Hiệu quả tài sản} = \frac{\textbf{Chỉ tiêu kết quả}}{\textbf{Tổng tài sản}}$ • Các chỉ tiêu kết quả: lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trước thuế • Chi tiêu Tổng tài sản: Tài sản, Tổng tài sản ngắn hạn, Tổng tài sản dài hạn,

		Tổng TSCĐ, Tổng dư nợ tín dụng. - Tổng TSCĐ: là đầu vào gắn với nguồn vật lực của NHTM, bao gồm: TSCĐ hữu hình và TSCĐ vô hình, TSCĐ được xác định bằng tổng tài sản không tính phần: ngân quỹ, cho vay và đầu tư, góp vốn, đầu tư dài hạn, tài sản khác. - Tổng dư nợ tín dụng: là đầu ra của NHTM. Chỉ tiêu cho vay được xác định trên tổng doanh số cho vay ngắn hạn, cho vay trung và dài hạn. Dư nợ tín dụng là chỉ tiêu phản ánh số tiền ngân hàng đã cho vay chưa thu hồi tính đến thời điểm tính toán. Chỉ tiêu này được tính toán dựa vào dựa vào số dư nợ đầu kỳ, doanh số cho vay trong kỳ và số dư nợ cuối kỳ.
1	Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA)	$$ROA = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ thuế}{Tổng\ tài\ sản}$$ • Chỉ tiêu cho biết khả năng tạo ra thu nhập từ tài sản của ngân hàng là bao nhiêu, một đồng tài sản tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Theo thông lệ quốc tế, (Dịch vụ nhà đầu tư của Moody: MIS-Moody's Investors Service) đưa ra ROA $\geq$ 1% [11]. • Kết quả của chỉ tiêu này càng lớn với hàm ý HQKD của ngân hàng tốt, khả năng tạo lợi nhuận dựa vào phần tài sản của ngân hàng là cao trong kỳ.
2	Hiệu quả sử dụng tài sản vào hoạt động phi tín dụng	$$Hiệu\ quả\ sử\ dụng\ tài\ sản = \frac{Thu\ ngoài\ lãi}{Tổng\ tài\ sản}$$ • Chỉ tiêu này phản ánh hiệu quả sử dụng tài sản trong kỳ để tạo ra thu ngoài lãi của ngân hàng. Trị số của chỉ tiêu càng lớn thể hiện thu ngoài lãi trên tổng tài sản cao và ngược lại.
3	Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên (NIM)	$$Tỷ\ lệ\ thu\ nhập\ lãi\ cận\ biên = \frac{Thu\ lãi\ từ\ các\ khoản\ cho\ vay\ và\ đầu\ tư - Chi\ phí\ trả\ lãi\ tiền\ gửi\ và\ các\ khoản\ nợ\ khác}{Tổng\ tài\ sản\ sinh\ lời}$$ • Chỉ tiêu phản ánh hiệu quả trong việc tạo vốn và sử dụng vốn của ngân hàng. Chỉ tiêu càng cao càng chứng tỏ ngân hàng kinh doanh hiệu quả và ngược lại.
4	Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ	$$Tỷ\ lệ\ nợ\ xấu\ so\ với\ tổng\ dư\ nợ\ (NPL) = \frac{Dư\ nợ\ xấu}{Tổng\ dư\ nợ}$$ • Đánh giá chất lượng chất lượng tài sản cho vay, phản ánh mức độ rủi ro của tài sản trong danh mục cho vay. Nợ xấu là khoản nợ thuộc nhóm 3,4,5. Tỷ lệ nợ xấu là tỷ lệ giữa nợ xấu so với tổng nợ từ nhóm 1 đến nhóm 5. Theo thông lệ quốc tế, tỷ lệ này $\leq$ 2% đối với các nước phát triển, ở Việt Nam tỷ lệ này $\leq$ 3% đối với các nước đang phát triển. [11]
5	Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín	$$Tỷ\ lệ\ dự\ phòng\ rủi\ ro\ tín\ dụng\ (LPNL) = \frac{Dự\ phòng\ tín\ dụng}{Tổng\ dư\ nợ}$$ • Chỉ tiêu này nói lên khả năng chống đỡ của ngân hàng khi xảy ra rủi ro mất

	dụng so với tổng dư nợ	vốn từ các khoản cho vay. Số dư dự phòng tín dụng được trích phụ thuộc vào qui định về việc phân loại nợ và trích lập dự phòng của ngân hàng.
6	Hệ số an toàn vốn (CAR)	$$\textit{Hệ số an toàn vốn tối thiểu} = \frac{\textit{Vốn chủ sở hữu}}{\textit{Tài sản có điều chỉnh theo hệ số rủi ro}}$$ • Chỉ tiêu quan trọng đo lường mức độ an toàn vốn tối thiểu trong hoạt động của NHTM. • Chỉ tiêu đánh giá HQKD gắn với vấn đề an toàn trong hoạt động của NHTM, phản ánh khả năng sử dụng vốn để bù đắp các tổn thất của tài sản có rủi ro. CAR ≥ 8% (theo quy định của Basel II); CAR ≥ 9% (theo qui định ở Việt Nam).
(IV) Nhóm chỉ tiêu về hiệu quả lao động		
	Chỉ tiêu tổng quát	$$\textbf{Hiệu quả lao động} = \frac{\textbf{Chỉ tiêu kết quả}}{\textbf{Số lao động bình quân trong kỳ}}$$ • Các chỉ tiêu kết quả: lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trước thuế. • Số lao động bình quân trong kỳ là số lượng nhân sự đang làm việc tại ngân hàng. Chỉ tiêu phản ánh là bình quân một người lao động tạo ra kết quả bao nhiêu.
1	Năng suất lao động bình quân	$$\textit{Năng suất lao động bình quân} = \frac{\textit{Thu nhập (Doanh số)}}{\textit{Số lao động bình quân trong kỳ}}$$ • Chỉ tiêu này dùng để xem xét khả năng làm việc của người lao động của ngân hàng. Kết quả chỉ tiêu càng cao càng tốt, tức là khả năng tạo lợi nhuận cho ngân hàng cao, HQKD cao và ngược lại. • Là cơ sở để ngân hàng quyết định mức thu nhập cho người lao động và phản ánh mức hiệu quả xã hội của ngân hàng. Việc gắn lợi ích của người lao động với lợi ích ngân hàng, coi hiệu quả lao động là một phần của HQKD và có chính sách thưởng phạt công bằng cho người lao động sẽ thúc đẩy gia tăng lợi nhuận, nâng cao HQKD cho NHTM.
2	Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên	$$\textit{Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên} = \frac{\textit{Lợi nhuận sau thuế}}{\textit{Số lao động bình quân trong kỳ}}$$ • Phản ánh khả năng tạo ra lợi nhuận sau thuế của một nhân viên trong kỳ là bao nhiêu. • Chỉ tiêu này dùng để xem xét khả năng làm việc của người lao động của ngân hàng. Kết quả chỉ tiêu càng cao càng tốt, tức là khả năng tạo lợi nhuận ròng cho ngân hàng cao, HQKD cao và ngược lại.
3	Thu nhập bình quân đầu người	• Chỉ tiêu này đánh giá mức thu nhập bình quân một người lao động trong ngân hàng có được theo kỳ (ngày, tháng, quý, năm). • Kết quả chỉ tiêu càng lớn chứng tỏ ngân hàng có chính sách lương và chính sách thưởng cho người lao động cao. Ngược lại, nếu chỉ tiêu này thấp chứng tỏ chính sách đãi ngộ của ngân hàng chưa hấp dẫn. Thông thường, chỉ tiêu này tỷ

		lệ thuận với HQKD của ngân hàng. Khi ngân hàng có kết quả kinh doanh chưa tốt, thu nhập bình quân người lao động sẽ giảm.
(V) Nhóm chỉ tiêu về hiệu quả chi phí		
	Chỉ tiêu tổng quát	**Hiệu quả chi phí=** $\frac{\textbf{Chỉ tiêu kết quả}}{\textbf{Chi phí}}$ • Các chỉ tiêu kết quả là: lợi nhuận sau thuế, lợi nhuận trước thuế. • Chỉ tiêu chi phí bao gồm: chi lãi, chi ngoài lãi, chi hoạt động, chi phí lương, chi dự phòng, chi TSCĐ...Chỉ tiêu phản ánh là bình quân một đơn vị chi phí ngân hàng thu được bao nhiêu đơn vị kết quả. Kết quả của chỉ tiêu càng lớn càng tốt.
1	Hiệu quả chi phí	$Hiệu\ quả\ chi\ phí = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ thuế}{Tổng\ chi\ phí}$ • Chỉ tiêu phản ánh bình quân một đơn vị chi phí, ngân hàng thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Kết quả của chỉ tiêu càng lớn càng tốt, chứng tỏ ngân hàng quản trị chi phí tốt để thu được lợi nhuận cao.
2	Hiệu quả chi phí hoạt động	$Hiệu\ quả\ chi\ phí\ hoạt\ động = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ thuế}{Tổng\ chi\ phí\ hoạt\ động}$ • Chỉ tiêu phản ánh bình quân một đơn vị chi phí hoạt động, ngân hàng thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Kết quả của chỉ tiêu càng lớn càng tốt, chứng tỏ ngân hàng quản trị chi phí tốt để thu được lợi nhuận cao.
3	Hiệu quả chi phí nhân công	$Hiệu\ quả\ chi\ phí\ tiền\ lương = \frac{Lợi\ nhuận\ sau\ thuế}{Quỹ\ lương}$ • Chỉ tiêu phản ánh bình quân một đơn vị chi phí lương, ngân hàng thu được bao nhiêu đồng lợi nhuận sau thuế. Kết quả của chỉ tiêu càng lớn càng tốt, chứng tỏ ngân hàng quản trị chi phí lương tốt để thu được lợi nhuận cao. Tuy nhiên, trong nhiều thời kỳ, ngân hàng có chiến lược tăng quỹ lương để thu hút nguồn nhân lực chất lượng tốt thì chỉ tiêu này lại giảm. Như vậy, cần xem xét kỹ nguyên nhân tăng/giảm chỉ tiêu để có đánh giá đúng về hiệu quả chi phí tiền lương của ngân hàng.
4	Chỉ tiêu phán ánh khả năng bù đắp chi phí hoạt động	$Tỷ\ lệ\ bù\ đắp\ chi\ phí\ hoạt\ động = \frac{Tổng\ chi\ phí\ hoạt\ động}{Tổng\ thu\ nhập\ từ\ hoạt\ động}$ • Thông thường chỉ tiêu này <1, tuy nhiên nếu kết quả tỷ lệ bù đắp chi phí hoạt động >1, cho thấy tổng chi phí hoạt động lớn hơn thu nhập hoạt động. Điều này sẽ có nguy cơ làm tăng tổng chi phí và ngân hàng khó có thể bù đắp được.
(VI) Nhóm chỉ tiêu khác		
1	Tỷ lệ thu lãi trên thu hoạt động	$Tỷ\ lệ\ thu\ lãi\ trên\ thu\ hoạt\ động\ (TRAD) = \frac{Thu\ lãi}{Thu\ hoạt\ động}$ • Chỉ tiêu phản ánh mối quan hệ giữa phần thu từ lãi và phần thu hoạt động

		của ngân hàng. Sự tác động của chỉ tiêu này tới HQKD của ngân hàng cho thấy xu hướng thay đổi trong chiến lược phát triển ngân hàng trong việc xây dựng lãi suất và danh mục dịch vụ tín dụng, có tính tới tiến bộ khoa học công nghệ.
2	Tỷ lệ tổng chi phí so với tổng tài sản	$$\begin{matrix}\textit{Tỷ lệ}\\ \textit{tổng chi phí so}\\ \textit{với tổng tài sản (TCTA)}\end{matrix} = \frac{\textit{Tổng chi phí}}{\textit{Tổng tài sản}}$$ • Chỉ tiêu phản ánh ngân hàng phải mất bao nhiêu chi phí cho một đơn vị tài sản. Thông thường chỉ tiêu này càng thấp càng chứng tỏ ngân hàng làm tốt công tác quản trị chi phí. Kết quả chỉ tiêu thấp có thể do ngân hàng đã thực hiện tiết kiệm chi phí trong kỳ.
3	Tỷ lệ tổng chi phí so với tổng thu nhập	$$\begin{matrix}\textit{Tỷ lệ}\\ \textit{tổng chi phí so}\\ \textit{với tổng thu nhập (TCTR)}\end{matrix} = \frac{\textit{Tổng chi phí}}{\textit{Tổng thu nhập}}$$ • Chỉ tiêu này cho thấy khả năng bù đắp chi phí của một đồng thu nhập. Kết quả chỉ tiêu phản ánh trực tiếp HQKD trong kỳ. Ngân hàng hoạt động kinh doanh có lãi, khi đó kết quả chỉ tiêu này <1, chứng tỏ NHTM hoạt động kinh doanh hiệu quả trong kỳ. Nếu ngược lại, kết quả chỉ tiêu này >1 cho thấy nguy cơ phá sản của ngân hàng bởi thu nhập không bù đắp được chi phí của ngân hàng.

2.2.2.2. Hiệu quả xã hội

Hoạt động kinh doanh của NHTM liên quan đến nhiều chủ thể, nhiều thành phần kinh tế và được đánh giá qua mức độ đóng góp của ngân hàng để thúc đẩy phát triển kinh tế-xã hội. Sự đóng góp của NHTM cho các chủ thể này càng lớn khi ngân hàng kinh doanh có hiệu quả và ngược lại. Khách hàng của ngân hàng, cá nhân hay doanh nghiệp được hỗ trợ tài chính. Khi khách hàng thỏa mãn nhu cầu, tính xã hội hóa được phát huy, khách hàng khác sẽ biết đến ngân hàng. Như vậy thông tin về ngân hàng đã được lan tỏa tới nhiều chủ thể, ngành nghề, lĩnh vực trong nền kinh tế. Điều này làm tăng hiệu quả toàn bộ nền kinh tế, góp phần ổn định tình hình tài chính tiền tệ, thúc đẩy phát triển kinh tế, nâng cao năng lực sản xuất, tạo công ăn việc làm, tăng thu nhập và nâng cao mức sống dân cư. Đây là tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả xã hội trong kinh doanh của một NHTM.

Số thuế NHTM nộp ngân sách nhà nước, thu nhập bình quân đầu người lao động, số lượng lao động là những chỉ tiêu hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. (1) Số thuế thu nhập NHTM nộp ngân sách đánh giá mức độ đóng góp ngân sách nhà nước, góp phần giải quyết những vấn đề kinh tế, xã hội, an ninh, quốc phòng và đối ngoại của đất nước; (2) Thu nhập bình quân người lao động phụ thuộc vào năng suất lao động của nhân viên. Khi năng suất lao động trong ngân hàng cao, chứng tỏ khả năng tạo ra thu nhập của người lao động cao. Người lao động được hưởng từ thu nhập của ngân hàng, sử dụng cho mình và người thân, khi đó ngân hàng đã thực hiện trách nhiệm xã

hội. Điều này đóng góp cho sự phát triển chung của nền kinh tế-xã hội. (3) Số lượng người lao động phản ánh qui mô ngân hàng, đánh giá mức độ giải quyết công ăn việc làm cho người lao động. Số lượng lao động càng nhiều, chứng tỏ ngân hàng đảm bảo được việc làm, an sinh xã hội và hiệu quả xã hội càng cao. Tuy nhiên, năng suất lao động tỷ lệ nghịch với số lượng lao động của ngân hàng, vì vậy nếu không xem xét tương quan với thu nhập tạo ra thì chỉ tiêu này của ngân hàng khó đạt được như mong muốn. Khi đó, thu nhập tính trên một nhân viên giảm, năng suất chậm cải thiện và làm giảm hiệu quả xã hội của ngân hàng.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

2.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

HQKD của NHTM chịu sự tác động của nhiều yếu tố, có thể chia thành các nhóm cơ bản sau:

2.3.1.1. Nhóm yếu tố chủ quan

Xuất phát từ những phân tích về nguồn lực phục vụ cho hoạt động kinh doanh của NHTM như: vốn, cơ sở vật chất và công nghệ, con người, nguồn lực khác, HQKD của NHTM chịu sự tác động của các yếu tố sau:

Một là, năng lực tài chính và cấu trúc tài chính của ngân hàng

NHTM là TCTD, kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ, vì vậy năng lực tài chính và cấu trúc tài chính là yếu tố mang tính tiên quyết ảnh hưởng đến HQKD.

** Năng lực tài chính:* Theo từ điển Tiếng Việt: *"Năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó"* [55]. Như vậy, có thể hiểu năng lực tài chính là năng lực bằng giá trị tài sản, giá trị vốn có của ngân hàng, thể hiện khả năng, điều kiện để thực hiện hoạt động kinh doanh của NHTM. Năng lực tài chính của ngân hàng là khả năng đảm bảo nguồn lực tài chính cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Với NHTM, nguồn lực tài chính theo cách phân tích ở trên là phần vốn tự có của ngân hàng - chỉ tiêu vốn chủ sở hữu. Vốn chủ sở hữu là nguồn lực cơ bản minh chứng cho sức mạnh tài chính của ngân hàng, là điều kiện cần cho quá trình hoạt động, đảm bảo uy tín cũng như sự tồn tại, quyết định qui mô cũng như chiến lược phát triển của ngân hàng. Ngoài ra, vốn chủ sở hữu của ngân hàng được xem là đệm đỡ các rủi ro, đảm bảo an toàn trong hoạt động. Chính vì vậy, vốn chủ sở hữu luôn được cơ quan chức năng kiểm soát và chịu sự ràng buộc với các chỉ tiêu hoạt động khác như: huy động tối đa, mức cho vay tối đa, tài sản Có rủi ro.

Ngoài việc xem xét năng lực tài chính qua chỉ tiêu vốn chủ sở hữu, năng lực tài chính còn thể hiện năng lực huy động vốn, sử dụng vốn để thực hiện các dự án kinh doanh có hiệu quả, năng lực mở rộng dịch vụ và tăng qui mô hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Từ phân tích trên cho thấy, năng lực tài chính tác động trực tiếp và cùng chiều đến HQKD của ngân hàng. Nếu năng lực tài chính tốt, HQKD sẽ được nâng cao và ngược lại, nếu năng lực tài chính kém, HQKD sẽ có xu hướng giảm. Khi có năng lực tài chính lành mạnh, nguồn tài chính dồi dào, ngân hàng có đủ điều kiện để hoạt động kinh doanh và

xem xét tính toán HQKD.

* *Cấu trúc tài chính*: Cấu trúc tài chính hợp lý sẽ giúp nâng cao HQKD của NHTM. Xem xét cấu trúc tài chính là xem xét cấu trúc của Bảng cân đối kế toán, cấu trúc tài sản Có tài sản Nợ tác động đến HQKD của NHTM qua các chỉ tiêu. Trong doanh nghiệp, *"Cấu trúc tài chính được hiểu là cơ cấu nguồn vốn mà doanh nghiệp huy động để tài trợ cho tài sản của doanh nghiệp. Cấu trúc tài chính được đo lường thông qua các chỉ tiêu như tỷ suất nợ, tỷ suất tự tài trợ hay tỷ suất nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu"* [4]. Đối với NHTM, cấu trúc tài chính là sự kết hợp nợ ngắn hạn và nợ dài hạn, cổ phần ưu đãi và vốn cổ phần được sử dụng để cho vay trung và dài hạn đối với khách hàng, xem xét tổng hòa mối quan hệ tài sản Nợ - tài sản Có của ngân hàng. Cấu trúc tài chính trong ngân hàng phụ thuộc nhiều vào qui định từ NHTW: Khả năng thanh toán, tỷ lệ an toàn, tỷ lệ đầu tư và cơ cấu danh mục đầu tư. Ngoài ra, cấu trúc tài chính trong ngân hàng luôn xem xét tới yếu tố rủi ro, cấu trúc tài sản rủi ro, nếu ngân hàng quá ít vốn chủ sở hữu và quá nhiều vốn vay thì nguy cơ rủi ro tăng cao.

Trong nhiều trường hợp, ngân hàng mong muốn tiết kiệm chi phí bằng cách đạt được đầu ra cực đại từ đầu vào giới hạn hoặc bằng việc cực tiểu hóa sử dụng đầu vào với đầu ra đã được ấn định. Với giả định các DMUs (ngân hàng) hoạt động trong điều kiện giống nhau (thị trường, giá cả, công nghệ...), DMUs (ngân hàng) nào hoạt động hiệu quả hơn các DMUs (ngân hàng) khác thuần túy do cách kết hợp các yếu tố đầu vào (inputs) để tạo ra yếu tố đầu ra (outputs) theo cách thức hiệu quả hơn. Các yếu tố đầu vào và đầu ra được kết cấu từ các cấu bộ phận khác nhau sẽ tạo ra hiệu quả khác nhau. Để đánh giá tác động của sự kết hợp các yếu tố đầu vào với kết quả đầu ra, học giả Farrell và cộng sự (1957) đã đưa ra khái niệm hiệu quả kỹ thuật như sau: *"Hiệu quả kỹ thuật là khả năng cực tiểu hóa sử dụng đầu vào để sản xuất một véc tơ đầu ra cho trước, hoặc khả năng thu được đầu ra cực đại từ một véc tơ đầu vào cho trước"* [121]. Như vậy, chiến lược kinh doanh của chủ sở hữu ngân hàng trong kết cấu yếu tố đầu vào, đầu ra tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh, HQKD. Điều này cho thấy hiệu quả kỹ thuật là chỉ tiêu đại diện cho HQKD thông qua kỹ thuật sắp xếp các nguồn lực kinh doanh của NHTM. Có thể hiểu đây là việc xây dựng cấu trúc tài chính của NHTM, thể hiện qua khả năng sắp xếp, cơ cấu nguồn, tỷ trọng từng nhóm nguồn đạt được hiệu quả cao nhất mà vẫn đảm bảo an toàn, tuân thủ qui định của NHTW. Nói cách khác, khả năng của ngân hàng trong việc tổ chức và cấu trúc các nhóm nguồn vốn, các yếu tố đầu vào để có được đầu ra tốt nhất. Cụ thể là cách thức kết cấu về vốn và nợ, tài sản ngắn hạn và dài hạn, yếu tố đầu vào và đầu ra từ các cấu bộ phận khác nhau sẽ tạo ra hiệu quả kỹ thuật khác nhau.

Phân tích thông tin thu được từ phỏng vấn chuyên gia cho thấy các NHTM hiện nay rất quan tâm tới chỉ tiêu hiệu quả kỹ thuật. Các chuyên gia phân tích nếu yếu tố kỹ thuật không được thực hiện tốt thì khó nâng cao HQKD của ngân hàng. Hiệu quả kỹ thuật là việc xem xét HQKD ở góc độ tối ưu hóa nguồn lực, sử dụng "hộp đen" ở giữa, với những đầu vào, qua "hộp đen" có được những đầu ra với hiệu quả mong muốn. Đây là chỉ tiêu quan trọng bởi nó liên quan đến khả năng quản trị của lãnh đạo ngân hàng. Hiệu quả kỹ thuật có thể được đánh giá theo (ngày, tháng, quí, năm), từ đó có

giải pháp điều chỉnh kịp thời để tác động tích lực đến hiệu quả sinh lời. *(Phụ lục 4)*

Xem xét về tỷ lệ kết cấu giữa các bộ phận cấu thành vốn và tài sản thông qua các chỉ tiêu tài chính sau:

(1) Cơ cấu nguồn vốn: Tỷ lệ vốn tự có trên tổng nguồn vốn

$$\textit{Tỷ lệ vốn tự có trên tổng nguồn vốn (EQRE)} = \frac{\textit{Vốn tự có}}{\textit{Tổng nguồn vốn}}$$

Chỉ tiêu phản ánh cơ cấu vốn của ngân hàng, đánh giá mức độ tác động (tích cực/bất lợi) đến HQKD của ngân hàng. Vốn tự có của ngân hàng lớn giúp cho ngân hàng giảm rủi ro và đáp ứng yêu cầu quản lý. Tuy nhiên, nếu vốn tự có của ngân hàng tăng quá nhanh mà không có phương án sử dụng hiệu quả, khi đó HQKD của ngân hàng sẽ giảm.

(2) Tỷ lệ cho vay trên tổng tài sản

$$\textit{Tỷ lệ cho vay trên tổng tài sản (LOTA)} = \frac{\textit{Dư nợ cho vay}}{\textit{Tổng tài sản}}$$

Tỷ lệ dư nợ cho vay trong tổng tài sản là bao nhiêu, liên quan đến rủi ro thanh khoản của ngân hàng và chất lượng tài sản, từ đó tác động đến HQKD của ngân hàng. Theo thông lệ quốc tế, tỷ lệ này là 80%. [11]

(3) Cơ cấu tài sản: Tỷ lệ TSCĐ trên tổng tài sản

$$\textit{Tỷ lệ TSCĐ trên tổng tài sản (FATA)} = \frac{\textit{TSCĐ}}{\textit{Tổng tài sản}}$$

Kết quả chỉ tiêu có thể tác động cùng chiều/ngược chiều đến HQKD của ngân hàng. Nếu việc đầu tư cho TSCĐ chưa được quan tâm và chưa thực hiện tốt, làm giảm HQKD của ngân hàng.

(4) Tỷ lệ vốn huy động trên vốn tự có

$$\textit{Tỷ lệ huy động vốn tự có (CAEQ)} = \frac{\textit{Vốn huy động}}{\textit{vốn tự có}}$$

Chỉ tiêu phản ánh khả năng thu hút vốn từ nền kinh tế của ngân hàng. Kết quả của chỉ tiêu càng cao với vốn tự có không đổi, chứng tỏ khả năng huy động vốn tốt từ công chúng và ngược lại, chỉ tiêu này thấp chứng tỏ NHTM chưa làm tốt khâu huy động vốn, dẫn đến HQKD của NHTM có thể suy giảm trong kỳ. Tuy nhiên, vốn huy động bị khống chế theo vốn tự có của ngân hàng, hiện tại theo qui định ở Việt Nam cho phép các NHTM huy động tối đa 20 lần so với vốn tự có của ngân hàng. [76]

(5) Tổng dư nợ trên vốn huy động

$$\textit{Tỷ lệ tổng dư nợ trên vốn huy động} = \frac{\textit{Dư nợ cho vay}}{\textit{Tổng huy động}}$$

Hoặc

$$\textit{Tỷ lệ tổng huy động trên cho vay (DLR)} = \frac{\textit{Tổng huy động}}{\textit{Dư nợ cho vay}}$$

Chỉ tiêu phản ánh mức độ sử dụng vốn huy động để cho vay của ngân hàng.

Nếu vốn huy động được sử dụng để cho vay với tỷ lệ lớn, chứng tỏ ngân hàng sử dụng tốt nguồn vốn huy động. Tuy nhiên, công tác quản lý thanh khoản không tốt có thể dẫn tới rủi ro thanh khoản. Theo qui định ở Việt Nam tỷ lệ Tổng dư nợ/Vốn huy động không lớn hơn 80%. [76]

Hai là, cơ sở vật chất và công nghệ

Với NHTM, cơ sở vật chất và công nghệ không những là yêu cầu khi thành lập ngân hàng mà còn điều kiện cho hoạt động. Rõ ràng hệ thống cơ sở vật chất và công nghệ hiện đại sẽ tạo điều kiện phát triển hoạt động kinh doanh của ngân hàng, nâng cao HQKD và ngược lại, nếu ngân hàng không có hệ thống cơ sở vật chất tốt và hệ thống công nghệ hiện đại đáp ứng nhu cầu hoạt động, ngân hàng khó có thể cung ứng sản phẩm dịch vụ cho khách hàng. Công nghệ giúp ngân hàng phát triển dịch vụ mới, mở rộng đối tượng và phạm vi khách hàng, cung ứng những dịch vụ tối ưu với tốc độ nhanh, chính xác, giải quyết tốt nhu cầu, đem lại giá trị vượt trội cho khách hàng. Ngoài ra, hệ thống cơ sở vật chất cung cấp cho ngân hàng công cụ quản trị rủi ro vì đặc thù hoạt động của NHTM với số lượng lớn giao dịch trong ngày, yếu tố rủi ro có thể xảy ra ở bất kể khâu nào, phần nghiệp vụ nào, nếu không có sự hỗ trợ của công nghệ, khó có thể hoàn thành được nhanh chóng và hạn chế được rủi ro tác nghiệp. Rủi ro về công nghệ thông tin bao gồm: tấn công mạng, lợi dụng sơ hở để phạm tội, bảo mật thông tin, sai sót trong tác nghiệp. Cần nhiều giải pháp ngắn hạn, dài hạn và ưu tiên vốn đầu tư thẳng vào công nghệ hiện đại. NHTM nên mạnh dạn đầu tư máy móc công nghệ hiện đại với tỷ lệ vượt trên 50% tổng đầu tư tài sản cố định. [21]

Ba là, chất lượng nguồn nhân lực, trình độ quản lý, kỹ năng nghiệp vụ của cán bộ ngân hàng

Nguồn nhân lực của ngân hàng luôn là yếu tố quan trọng, mang tính quyết định đến sự tồn tại của một ngân hàng. Chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn nhu cầu cao nhất của người lao động. Chất lượng nguồn nhân lực tác động dương lên HQKD của NHTM, nguồn nhân lực tốt sẽ tạo sức mạnh nâng cao HQKD và ngược lại, nguồn nhân lực kém sẽ kìm hãm sự phát triển của NHTM. Nguồn nhân lực tốt là lợi thế so sánh quan trọng, được đánh giá thông qua hai chỉ tiêu là số lượng lao động và chất lượng nguồn nhân lực. Yếu tố chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua: trình độ học vấn, kinh nghiệm nghề nghiệp, mối quan hệ với khách hàng, hiểu biết về lĩnh vực ngân hàng tài chính và lĩnh vực liên quan. Ngoài ra, trình độ ngoại ngữ, tin học, các kỹ năng mềm khác như: khả năng giao tiếp, thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm…là những thước đo đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của ngân hàng. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng tạo nên chất lượng các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, tạo ra lợi thế, tăng khả năng cạnh tranh, thu hút khách hàng để gia tăng lợi nhuận.

Đạo đức nghề nghiệp là yếu tố tác động trực tiếp đến HQKD của NHTM. Một trong những nguyên nhân dẫn đến rủi ro trong hoạt động của ngân hàng đến từ vi phạm đạo đức nghề nghiệp của cán bộ ngân hàng. Sự gian lận, vụ lợi cá nhân của các cán bộ

làm cho ngân hàng gặp phải rủi ro.

Chất lượng quản trị liên quan trực tiếp đến nguồn nhân lực, tác động đến HQKD. Nguồn nhân lực tốt sẽ là điều kiện để ngân hàng có hệ thống quản trị có chất lượng. Quản trị NHTM là quá trình tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của các chủ thể quản trị lên các đối tượng chịu quản trị, các hoạt động ngân hàng nhằm sử dụng tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội để đạt được các mục tiêu đã đề ra theo đúng luật định [31]. Hệ thống quản trị của NHTM bao gồm: Quản trị nghiệp vụ, quản trị con người, quản trị tổ chức, quản trị rủi ro...Hệ thống quản trị ngân hàng được đánh giá có chất lượng là hệ thống quản trị khoa học, sắp xếp các bộ phận các thành phần trong hệ thống không có sự chồng chéo, qui trình nghiệp vụ khoa học, tối giản các bước qui trình nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ qui định của NHTW và an toàn. Bên cạnh đó, nhân sự được bố trí hợp lý, không thừa, không thiếu, đảm bảo tính tiết kiệm và hiệu quả. Thực chất hệ thống quản trị ngân hàng là quá trình sắp xếp các đối tượng quản trị như: con người, nghiệp vụ, tài sản một cách khoa học, toàn diện và có hệ thống nhằm nhận dạng, kiểm soát để đạt lợi nhuận cao nhất, an toàn trong hoạt động.

Bốn là, số lượng dịch vụ ngân hàng cung cấp cho khách hàng

Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là xu hướng phát triển của NHTM trong điều kiện hội nhập. Một danh mục dịch vụ đa dạng và tốt giúp ngân hàng nâng cao sức cạnh tranh và tạo sự khác biệt, gia tăng HQKD. NHTM muốn tồn tại và phát triển, đạt được HQKD cao, buộc phải thay đổi, chuyển hướng hoạt động sao cho thích ứng với yêu cầu của nền kinh tế - xã hội. NHTM đã và đang dần bổ sung và hoàn thiện các dịch vụ cung cấp cho khách hàng, huy động và cho vay không còn là hoạt động duy nhất đem lại lợi nhuận cho ngân hàng. Các dịch vụ mới xuất hiện đã giúp ngân hàng hoạt động ngày càng năng động và chuyên nghiệp hơn. Cho đến nay, một NHTM hiện đại có thể cung cấp đa dạng dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng phong phú, phức tạp của mọi đối tượng khách hàng. Mặt khác, chiến lược đa dạng hóa dịch vụ còn nhằm mục đích chia sẻ rủi ro. Thực tế từ khó khăn trong cung cấp dịch vụ tín dụng, tiềm ẩn nhiều yếu tố rủi ro, ngân hàng có thể chuyển sang hướng phát triển dịch vụ thu phí nhằm giảm thiểu rủi ro và gia tăng lợi nhuận. Hoặc NHTM chia nhỏ khối tài sản đầu tư vào nhiều kênh đầu tư khác nhau, bằng cách sắp xếp lại danh mục đầu tư sao cho hiệu quả hơn. Tuy nhiên, việc đa dạng hóa dịch vụ có những thách thức như: (1) Gánh nặng an toàn trong kinh doanh yêu cầu các ngân hàng phải thực thi quy định về đảm bảo trong thanh toán, tỷ lệ dự trữ bắt buộc, mức cho vay đối với một khách hàng, các chỉ tiêu gắn với vốn chủ sở hữu của ngân hàng khi cung cấp dịch vụ; (2) Đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng phụ thuộc nhiều vào môi trường pháp lý và sự phát triển của khoa học công nghệ.

Năm là, uy tín và thương hiệu

Có thể đánh giá HQKD của NHTM qua uy tín và thương hiệu. Uy tín và thương hiệu của một NHTM được thể hiện qua tập hợp thể hiện cơ bản hoạt động dịch vụ, tuân thủ qui định của pháp luật và phù hợp với quy chế điều hành riêng của từng đơn vị, nhằm đáp ứng nhu cầu của công chúng giao dịch nhưng vẫn đảm bảo an toàn trong

kinh doanh. Yếu tố này giúp khách hàng hiểu biết hơn về ngân hàng, ngân hàng có lợi thế cạnh tranh gì, trên cơ sở sự ứng dụng và phát triển của khoa học và công nghệ trong từng thời kỳ nhất định [88]. Như vậy, thương hiệu và uy tín là khối tài sản vô hình nhưng có giá trị nhất định trong hoạt động ngân hàng trên thương trường. Sở dĩ để có được uy tín và thương hiệu tốt trong công chúng, ngân hàng phải thực hiện nhiều nhiệm vụ đạt kết quả cao, các nhiệm vụ liên quan đến các chỉ tiêu như: Vốn tự có, tài sản, lợi nhuận, nhân sự, chính sách cho khách hàng, chính sách cho cổ đông, chất lượng dịch vụ...Hàng hóa được cung cấp bởi NHTM là hàng hóa đặc thù, là loại hình dịch vụ. Mà một sản phẩm dịch vụ có tính vô hình và tính không tách rời giữa khâu cung cấp và khâu tiêu dùng. Do vậy, uy tín và thương hiệu đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định lựa chọn dịch vụ của khách hàng. Khi cân nhắc lựa chọn dịch vụ, khách hàng sẽ lựa chọn ngân hàng có uy tín và thương hiệu trong ngành, gửi niềm tin vào ngân hàng đó, tin tưởng rằng ngân hàng sẽ giúp mình giải quyết được yêu cầu. Đây chính là "giá trị nhân văn" mà ngân hàng đã đem lại cho công chúng.

Để tạo uy tín và thương hiệu trong lòng công chúng, ngân hàng cần phải có chiến lược tổng thể từ sản phẩm, chất lượng dịch vụ đến chất lượng nguồn nhân lực. Ngân hàng kinh doanh có hiệu quả, uy tín và thương hiệu của ngân hàng đó được đánh giá cao. Khi uy tín của ngân hàng lớn, cho thấy ngân hàng đó thỏa mãn ở mức cao nhu cầu của khách hàng. Khách hàng đã thỏa mãn nhu cầu, khách hàng sẽ là cầu nối giữa ngân hàng và khách hàng tiềm năng. Chính vì vậy, việc xây dựng hình ảnh của NHTM đóng vai trò quan trọng trong quá trình kinh doanh, thu hút khách hàng từ đối thủ cạnh tranh.

Trong quá trình hoạt động, xây dựng văn hóa kinh doanh là yếu tố quan trọng để xây dựng hình ảnh thương hiệu cho ngân hàng. Khi ngân hàng làm tốt việc này sẽ giúp nâng cao HQKD và phát triển kinh doanh theo hướng bền vững. Văn hóa kinh doanh của ngân hàng là những giá trị còn tồn tại mãi mãi, không mất đi, nó diễn ra trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Văn hóa kinh doanh ngân hàng là một phạm trù rộng lớn, ở đó giá trị văn hóa gắn với trách nhiệm xã hội ngân hàng được hàm chứa, được biểu hiện trong cả các yếu tố vật thể và phi vật thể của ngân hàng. Yếu tố vật thể bao gồm: Qui trình nghiệp vụ, cơ sở vật chất, công nghệ ngân hàng, biểu tượng và khẩu hiệu, ngôn ngữ và trang phục,...Yếu tố phi vật thể bao gồm: Triết lý kinh doanh, văn hóa ứng xử, đạo đức kinh doanh, phong cách của nhà lãnh đạo...Việc xây dựng văn hóa kinh doanh là xây dựng sự tồn tại và phát triển lâu dài của ngân hàng, yếu tố căn bản xây dựng nên thương hiệu cho một ngân hàng.

Sáu là, chất lượng dịch vụ khách hàng

Mức độ hài lòng của khách hàng tác động đến HQKD của NHTM. Thông thường mức độ hài lòng càng cao là kết quả ngân hàng làm tốt nhiệm vụ với khách hàng, là điều kiện để ngân hàng đạt kết quả kinh doanh cao. Mức độ hài lòng của khách hàng cao là động lực cho ngân hàng kinh doanh tốt hơn. Khi khách hàng hài lòng với ngân hàng về quy trình giao dịch, tốc độ giao dịch, thái độ của nhân viên, sản phẩm cung cấp, khách hàng sẽ sử dụng nhiều dịch vụ khác của ngân hàng. Giữa chất lượng dịch vụ và mức độ hài lòng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Theo Parasunman và cộng sự (1985) [139] cho rằng, chất lượng dịch vụ là khoảng cách giữa

sự mong đợi của khách hàng và nhận thức của họ khi đã sử dụng dịch vụ. Như vậy có thể hiểu, chất lượng dịch vụ của ngân hàng đo mức độ thỏa mãn của khách hàng. Có thể so sánh mức độ thỏa mãn thực tế của khách hàng nhận được với mức độ thỏa mãn mà khách hàng mong muốn trước khi sử dụng dịch vụ. Nếu mức độ hài lòng vượt cao hơn ngưỡng nhu cầu của khách hàng, khi đó ngân hàng đã thành công ban đầu trong cung cấp dịch vụ.

Yếu tố khách hàng trong ngân hàng luôn biến động bởi sự thay đổi của phân khúc khách hàng: Khách hàng mới, khách hàng truyền thống, khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, nhu cầu khách hàng luôn thay đổi đa dạng nhiều chiều gắn với từng tập khách hàng khác nhau. Mỗi khách hàng có những đặc điểm riêng về nhu cầu, sở thích, mong muốn, kinh nghiệm, trình độ, văn hóa, giới tính, cách nhìn nhận đánh giá về chất lượng dịch vụ. Chính vì vậy, ngân hàng cần có chiến lược kinh doanh "động" để phù hợp sự khác biệt và sự biến động, thậm chí cần đi trước đón đầu những biến động này. Việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng là mục tiêu của các đơn vị cung cấp dịch vụ, đối với NHTM, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng ở mức độ cao luôn là mục tiêu mà Ban quản trị ngân hàng hướng tới.

Bảy là, tính tuân thủ qui trình và chấp hành cơ chế, chính sách

Việc tuân thủ qui trình, chấp hành cơ chế, chính sách của nhân viên ngân hàng tác động trực tiếp đến HQKD của NHTM. Trong quá trình tác nghiệp, ngoài tuân thủ các qui định của Luật NHNN, Luật các TCTD và Luật khác liên quan, nhân viên ngân hàng cần thực thi các quy chế, quy trình nghiệp vụ của ngân hàng. Việc thực thi này nhằm phòng ngừa rủi ro, nâng cao HQKD của NHTM. Việc tuân thủ và chấp hành cơ chế, chính sách, qui trình của nhân viên ngân hàng còn được "giám sát" từ phía khách hàng. Thực tế có nhiều khách hàng khó tính hoặc có kinh nghiệm trong giao dịch với ngân hàng, họ đã từng giao dịch với nhiều ngân hàng khác nhau, thậm chí có kiến thức sâu về nghiệp vụ ngân hàng. Khi giao dịch với tập khách hàng này, đòi hỏi nhân viên ngân hàng đạt mức độ chuyên nghiệp cao và nghiêm chỉnh chấp hành qui định mà ngân hàng đưa ra.

Tám là, tái cấu trúc nội bộ ngân hàng

Tái cấu trúc nội bộ ngân hàng là xu hướng cần làm của các NHTM sau khủng hoảng tài chính. Khủng hoảng có thể tác động trực tiếp hay gián tiếp đến nền kinh tế của các quốc gia, hoạt động ngành ngân hàng của quốc gia đó. Đó là nguy cơ đổ vỡ ngân hàng, sự suy thoái nền kinh tế do sự tắc nghẽn dòng tín dụng, dòng vốn chảy tự do hơn là tập trung vào các nguồn lực. Yêu cầu NHTM phải tăng cường năng lực kiểm tra giám sát, đẩy mạnh năng lực quản trị và minh bạch tình hình tài chính. Với bối cảnh đó, các NHTM cần phải thay đổi một cách toàn diện để đáp ứng yêu cầu mới. HQKD của NHTM được đánh giá qua kết quả của quá trình tái cấu trúc nội bộ. Khi làm tốt quá trình tái cấu trúc ở mọi khâu, trong ngắn hạn và dài hạn, sẽ làm tăng HQKD của NHTM. Ngược lại, nếu làm không tốt sẽ kìm hãm sự phát triển kinh doanh của ngân hàng, HQKD đi xuống. Tuy nhiên, trong quá trình tái cấu trúc, có giai đoạn HQKD chưa được như mong muốn, đây là giai đoạn chuẩn bị hoặc đang tiến hành, chưa thể hiện qua kết quả của ngân hàng, thời gian đầu của mô hình mới sau tái cấu trúc. Ngân hàng cần lường trước vấn đề, tránh nóng vội, luôn kiên trì để có giải pháp

hợp lý nhất cho các giai đoạn của quá trình tái cấu trúc nội bộ.

2.3.1.2. Nhóm yếu tố khách quan

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như: kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hóa xã hội, dân số, tâm lý công chúng, sự phát triển của khoa học công nghệ, khách hàng…tác động đến tất cả các ngành kinh doanh và chủ thể kinh doanh trong nền kinh tế, không riêng đối với các NHTM. Sau đây là một số yếu tố cơ bản:

Thứ nhất, môi trường kinh tế

HQKD của NHTM chịu ảnh hưởng của những thay đổi về chu kỳ kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng GDP, dòng vốn trong nền kinh tế, triển vọng của các ngành nghề kinh tế sử dụng vốn của ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định của giá cả, lãi suất, tình trạng thất nghiệp, lộ trình hội nhập,...

Tốc độ tăng trưởng kinh tế vĩ mô ổn định sẽ hỗ trợ tích cực cho quá trình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, trong đó có các NHTM. Cụ thể, khi nền kinh tế tăng trưởng, các ngành mở rộng sản xuất, nhu cầu về vốn sẽ tăng lên, giúp ngân hàng thực hiện tốt nghiệp vụ sử dụng vốn và các khoản vay của khách hàng được thanh toán đầy đủ và đúng hạn, HQKD của ngân hàng được nâng cao. Ngược lại, trong thời kỳ nền kinh tế suy thoái, sản xuất kinh doanh bị thu hẹp, các chủ thể trong nền kinh tế gặp khó khăn, cắt giảm chi tiêu, dẫn đến nhu cầu vốn giảm, nhu cầu vay vốn ngân hàng giảm. Khách hàng đang sử dụng vốn đứng trước khó khăn không trả được gốc và lãi đúng hạn cho ngân hàng, ngân hàng phải đối mặt với những rủi ro, nợ xấu gia tăng và có khả năng mất tài sản.

Lạm phát của nền kinh tế luôn tác động đến hoạt động kinh doanh và HQKD của NHTM. Lạm phát vừa phải sẽ kích thích tăng trưởng và đầu tư. Khi lạm phát phi mã hoặc siêu lạm phát do mở rộng qui mô đầu tư quá cao, chi phí quá mức, cầu của nền kinh tế được kéo xuống mức thấp sẽ làm giá cả tăng cao, khi đó NHTM sẽ gặp phải rủi ro về lạm phát, đồng tiền mất giá, hiệu quả đầu tư giảm sút, khó khăn trong việc huy động vốn là không tránh khỏi.

Thứ hai, môi trường chính trị, pháp luật và chính sách của Nhà nước

Nhận trong mình trọng trách lớn đối với nền kinh tế, hoạt động kinh doanh của NHTM có vai trò quan trọng và ảnh hưởng tới mọi ngành, nghề, lĩnh vực trong nền kinh tế. Hơn nữa, NHTM là một trung gian tài chính và hoạt động có tác động trực tiếp đến hệ thống tài chính quốc gia, vì vậy hoạt động kinh doanh của NHTM luôn chịu sự tác động của các yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách Nhà nước. NHTM là trung gian mang sự tác động này đến các chủ thể khác trong nền kinh tế. Do đó, so với các ngành, nghề, lĩnh vực khác, Nhà nước luôn có sự kiểm soát đặc biệt đối với các NHTM, cả về phương diện pháp luật và chính sách trên nhiều mặt như: Qui mô vốn tự có, tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh, qui định trong cho vay, tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng…Ngoài ra, Chính phủ, NHTW và cơ quan, Bộ, ngành kiểm soát chặt chẽ các yếu tố như: Cạnh tranh, phá sản, sáp nhập, cơ cấu tổ chức ngân hàng, bảo hiểm tiền gửi.

Yếu tố chính trị tác động đến hoạt động kinh doanh và HQKD thông qua chính sách và định hướng phát triển ngành ngân hàng trong một thời kỳ. Thực thi yếu tố chính trị thông qua hệ thống văn bản pháp qui, yếu tố pháp lý. Yếu tố pháp lý bao gồm tính đồng bộ của hệ thống pháp luật, tính đầy đủ, thống nhất của các văn bản dưới luật, việc

chấp hành pháp luật. Hệ thống pháp luật không thể thiếu đối với nền kinh tế thị trường, đối với một nền kinh tế, đối với một ngành. Không có hệ thống pháp luật thì ngành nghề đó không thể hoạt động trôi chảy được, hệ thống pháp luật tạo một môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh và đạt hiệu quả kinh tế cao, giải quyết vấn đề cạnh tranh. Với hoạt động kinh doanh của NHTM, hệ thống pháp luật tạo ra hành lang pháp lý qui định tới từng nghiệp vụ, mục tiêu chiến lược phát triển của ngành ngân hàng. Ngoài ra, chính sách trong quan hệ đối ngoại cũng tác động đến hoạt động kinh doanh và HQKD trong trường hợp ngân hàng mở rộng hoạt động kinh doanh ra khỏi lãnh thổ một quốc gia.

Yếu tố chính sách của Nhà nước được thể hiện thông qua chương trình, chính sách, mục tiêu mà Nhà nước định hướng và qui định đối với các NHTM. Yếu tố này luôn tác động đến hoạt động kinh doanh và HQKD của ngân hàng. NHTM xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên chính sách và định hướng của NHTW. Điều này được thể hiện rõ nhất trong chính sách cho vay khách hàng như: Chương trình cho vay xóa đói giảm nghèo, cho vay với lãi suất ưu đãi,...Theo đó, NHTM sẽ có những ưu đãi về lãi suất cho khách hàng và khi điều chỉnh lãi suất cho vay, lợi nhuận ngân hàng sẽ thay đổi.

Thứ ba, môi trường văn hóa xã hội

Yếu tố môi trường văn hóa xã hội là những vấn đề mang tính lâu dài và thường ít thay đổi, bao gồm: 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. Đây là yếu tố tưởng chừng tác động gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của NHTM, nhưng thực tế cho thấy nó tác động mạnh đến hoạt động huy động vốn và hoạt động kinh doanh khác của NHTM. Khách hàng có thói quen gửi tiết kiệm tại ngân hàng khi có nguồn vốn nhàn rỗi, chỉ tiêu huy động vốn của ngân hàng sẽ tăng. Ngược lại, với tâm lý giữ tiền tại nhà hoặc có xu hướng sử dụng kênh đầu tư khác, NHTM sẽ khó tiếp cận nguồn vốn này.

Yếu tố dân số liên quan đến cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, mức sống, sự chuyển dịch dân số giữa các khu vực kinh tế, thành thị và nông thôn đều tác động đến chiến lược phát triển sản phẩm, mạng lưới chi nhánh và mục tiêu phát triển ngân hàng. Dân cư đông đúc, dân trí cao, thành phần kinh tế đa dạng có thể mang lại cơ hội tiềm năng cho ngân hàng trong cung cấp các dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ thu phí, dịch vụ ngân hàng hiện đại. Điều này có những tác động tích cực đến HQKD của ngân hàng.

Thứ tư, sự phát triển của khoa học công nghệ

Ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ không ngừng của khoa học kỹ thuật, ngành công nghệ thông tin toàn cầu tạo ra bước đột phá trong cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, cung cấp cho ngành ngân hàng những *"Dự án công nghệ thông tin"* tối ưu, bao gồm cả: ***(1)*** Hệ thống ngân hàng lõi - Core Banking: Hệ thống phân hệ - modules gắn với từng nhóm nghiệp vụ của NHTM: Branch teller - dịch vụ khách hàng, Funds transfer - chuyển tiền, Lending - cho vay, Trade finance - tài trợ thương mại, Money market - thị trường tiền tệ,...; *(2)* Dịch vụ ngân hàng điện tử - Internet banking: Hệ thống dịch vụ ngân hàng điện tử tự động của NHTM: E-teller, E-remittance, E-Lending,...cung cấp dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiện ích vượt trội, thuận tiện cho khách

hàng; ***(3)*** Hệ thống cơ sở dữ liệu kết nối giữa core banking và hệ thống ATM: Toàn bộ cơ sở dữ liệu tài khoản tiền gửi, tiền vay, thấu chi kết nối với hệ thống ATM; ***(4)*** Mobile banking: dịch vụ ngân hàng thông minh đưa thông tin đến tận điện thoại cá nhân khách hàng; ***(5)*** Hệ thống chấp nhận thanh toán hàng hóa dịch vụ POS, giúp khách hàng thanh toán hàng hóa dịch vụ bằng thẻ của ngân hàng một cách nhanh chóng; ***(6)*** Hệ thống cơ sở dữ liệu báo cáo: Hệ thống cơ sở dữ liệu được tổng hợp theo từng nhóm báo cáo (ngày, tuần, tháng, quý), bao gồm cả hệ thống báo cáo nộp NHTW và hệ thống báo cáo quản trị trong nội bộ ngân hàng; Hệ thống hỗ trợ các kênh thanh toán - gate ways: Để thực hiện các kênh thanh toán ra ngoài ngân hàng, phân hệ Funds transfer và Trade finance kết nối với các cổng thanh toán trong nước, quốc tế để thực hiện thanh toán nhanh, chính xác trong 24/24 giờ trong và ngoài nước; ***(7)*** Hệ thống cảnh báo rủi ro: Hệ thống kết nối với các phân hệ trong core banking để đưa ra những cảnh báo sớm về rủi ro trong từng nghiệp vụ, nhóm nghiệp vụ. Do đó, mỗi ngân hàng cần phải nắm bắt xu hướng công nghệ mới để tránh tình trạng lạc hậu, mất lợi thế trong cạnh tranh về yếu tố công nghệ. Nhiều nhà phân tích kinh tế cho rằng: Trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập như hiện nay, ba yếu tố quyết định thành công, phát triển bền vững cho NHTM là: Vốn, con người và công nghệ. Trong đó yếu tố công nghệ là tài sản thuộc quyền sở hữu của ngân hàng, vì thế ngân hàng nào nhận thức rõ được vấn đề này sẽ có điều kiện thành công trong kinh doanh.

Thứ năm, yếu tố khách hàng

Khách hàng là đối tác, chủ nợ, cung ứng vốn, sử dụng vốn và là người chi phối chính tới lợi nhuận của ngân hàng. Trong một số hoạt động, khách hàng là đối tác, có vai trò quan trọng trong hoạt động của NHTM. Những yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ giữa đối tác với ngân hàng như: Tham gia hợp tác, sự chia sẻ thông tin, sự tương đồng văn hóa. Ngân hàng cần quan tâm tới những yếu tố này để gia tăng lợi nhuận từ quan hệ đối tác. Khách hàng có thể là chủ nợ trong trường hợp khách hàng mua các công cụ nợ được phát hành bởi NHTM. Phần vốn huy động được từ phát hành công cụ nợ này được sử dụng để kinh doanh, cho vay, đầu tư, thực thi dịch vụ đem lại lợi nhuận cho ngân hàng. Với hoạt động khác, khách hàng có thể đóng vai trò là người cung ứng vốn, vừa là người sử dụng vốn của ngân hàng và sử dụng nhiều dịch vụ tài chính khác. Như vậy, khách hàng là yếu tố đem lại lợi nhuận chủ yếu cho ngân hàng. Do vậy, ngân hàng phải xác định hệ thống khách hàng mục tiêu và đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Để làm tốt điều này ngân hàng cần phải có chiến lược đồng bộ và dài hạn.

Thứ sáu, môi trường cạnh tranh

Trong sự phát triển mạnh mẽ của ngành ngân hàng, cạnh tranh giữa các ngân hàng là không thể tránh khỏi. Theo nghiên cứu về phân tích đối thủ cạnh tranh tại các ngân hàng TMCP Việt Nam của tác giả Phạm Quốc Khánh cho rằng "Đối thủ cạnh tranh của NHTM là tập hợp các chủ thể kinh doanh thực hiện cung cấp sản phẩm dịch vụ thỏa mãn nhu cầu khách hàng về ngân hàng tài chính trên cùng thị trường hoặc phân đoạn thị trường với những tác động tạo nên nguy cơ làm suy giảm lợi ích của NHTM trong phạm vi không gian và thời gian nhất định"[29]. Đối thủ cạnh tranh của một ngân hàng là những đơn vị cung cấp dịch vụ tương tự, luôn tranh đua và bằng nhiều cách khác nhau để tạo lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần. Số lượng và quy mô các đối thủ cạnh tranh ngày càng

nhiều, thủ thuật cạnh tranh càng đa dạng thì mức độ cạnh tranh trên thị trường sẽ càng khốc liệt. Nghiên cứu của Ali Ataullah và cộng sự (2006) cho rằng yếu tố cạnh tranh tác động thuận chiều lên HQKD của ngân hàng [97]. Các NHTM cần phải thực hiện phương châm "biết mình, biết người" trong chiến lược kinh doanh và đưa ra những biện pháp mạnh để tăng năng lực cạnh tranh: Ban hành chính sách về phân tích đối thủ cạnh tranh, thực hiện qui trình phân tích đối thủ cạnh tranh, chiến lược tấn công đối thủ cạnh tranh,...

Tóm lại, có nhiều yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh, HQKD của NHTM. Những yếu tố này có mối quan hệ đan xen, tác động tổng thể, đa chiều tới HQKD. Các yếu tố có thể tác động tích cực đến HQKD nếu được quản lý và quan tâm. Vậy, để có thể tồn tại và phát triển, các ngân hàng cần xem xét, đo lường và kiểm định chiều hướng tác động của các yếu tố đến HQKD trong chiến lược phát triển ngân hàng, xem xét trong sự phát triển chung của nền kinh tế.

2.3.2. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại

2.3.2.1. Mô hình phân tích hiệu quả kinh doanh

Để phân tích HQKD, các nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích hiệu quả biên. Farrell (1957) [121] dựa trên lý thuyết về hiệu quả sản xuất đưa ra các khái niệm về hiệu quả kỹ thuật. Sau đó, mô hình phân tích hiệu quả này được phát triển bởi Charnes và cộng sự (1978) [112], và nhóm học giả R.D. Banker, A. Charnes, W. W. Cooper (1984) [100]. Khi đó HQKD của DMUs (ngân hàng) bao gồm: hiệu quả kỹ thuật, hiệu quả phân bổ, hiệu quả chi phí và hiệu quả quy mô. Trong phạm vi nghiên cứu này, luận án đi sâu nghiên cứu hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả qui mô của NHTM.

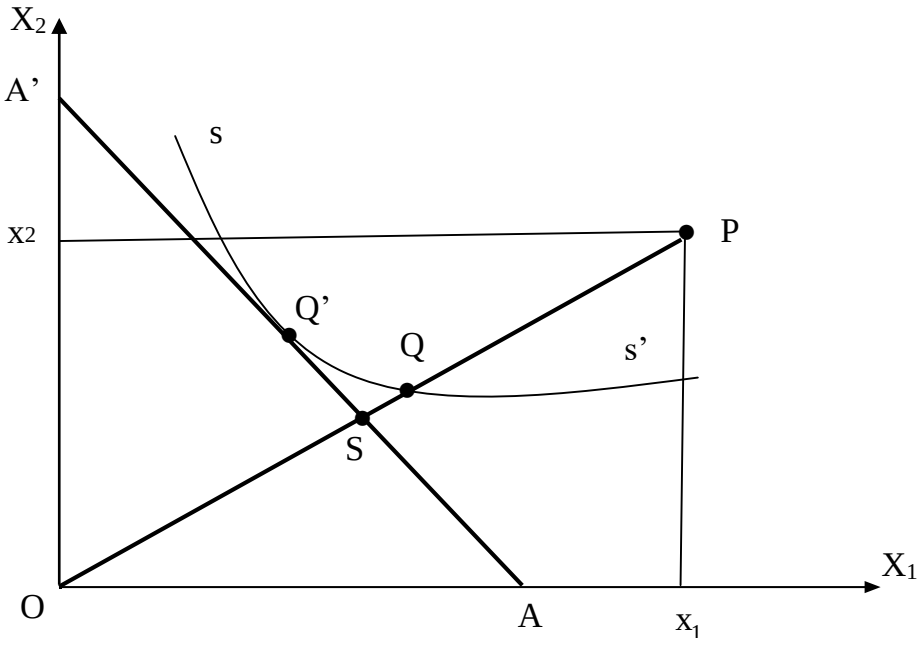
Phương pháp này tính toán chỉ số hiệu quả tương đối dựa trên việc so sánh khoảng cách của các ngân hàng với một ngân hàng tốt nhất trên biên. Cách tiếp cận này còn cho phép nhà quản lý xem xét hiệu quả của ngân hàng theo thời gian. Việc lựa chọn phương pháp này để đo lường HQKD ngân hàng là phù hợp bởi đặc thù ngành ngân hàng kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ, với hoạt động kinh doanh chính là huy động, cho vay và cung cấp dịch vụ, gắn với nhiều đầu vào và nhiều đầu ra.

a. Mô hình phân tích bao dữ liệu (DEA-Data envelopment analysis)

**** Bản chất và cách xác định một số chỉ tiêu hiệu quả trong mô hình***

Học giả Farrell (1957) đưa ra trong mô hình của mình với hai đầu vào "x_1, x_2" và đầu ra "y", với giả thiết hiệu quả không đổi theo quy mô. Đường đồng lượng đơn vị của ngân hàng hiệu quả toàn bộ là ss'. Như vậy, chi phí tối ưu để tạo ra sản lượng trên đường ss', các đơn vị nằm trên đường ss' được cho là sự kết hợp tốt nhất, tiết kiệm nhất yếu tố đầu vào. Nếu một ngân hàng đã cho sử dụng các yếu tố đầu vào xác định trước tại điểm P, để sản xuất một đơn vị đầu ra thì phi hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng đó được xác định bởi khoảng cách QP. Khi đó, mức không hiệu quả được biểu diễn bằng tỷ số QP/OP (tỷ lệ này nhỏ hơn 1). [121, Tr. 53-55]

Hiệu quả theo mô hình được đo bằng tỷ số: TEi = OQ/OP và nhận giá trị trong khoảng từ 0 đến 1. Khi hiệu quả có giá trị bằng 1 thì ngân hàng có hiệu quả tối đa, điểm Q là hiệu quả vì nằm trên đường đồng lượng hiệu quả.



Nguồn: Farrell (1957) [121]

Hình 2.2: Hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả phân bổ

Tỷ số giá đầu vào được biểu thị bằng đường đồng phí AA', cho phép tính được hiệu quả phân bổ. Việc tính toán này dựa trên cơ sở giá cả của các yếu tố đầu vào x_1 và x_2, đường đồng phí AA' của ngân hàng có dạng $w_1x_1 + w_2x_2 = d$.

Hiệu quả phân bổ (AE): Hiệu quả phân bổ của ngân hàng tại P được xác định bởi: $AE_i = OS/OQ$. Khoảng cách SP biểu thị lượng giảm trong chi phí sản xuất, nếu sản xuất diễn ra tại điểm hiệu quả phân bổ và hiệu quả kỹ thuật hay hiệu quả kinh tế toàn phần Q'.

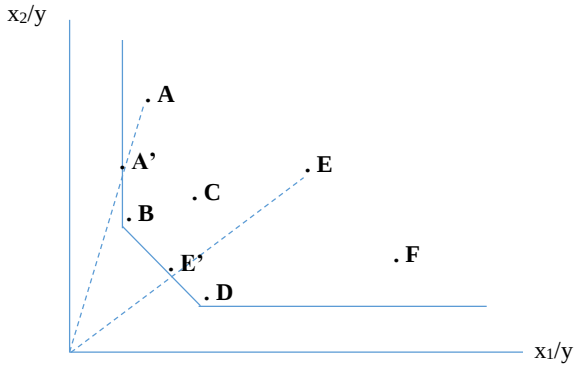
Hiệu quả kinh tế toàn phần: Hiệu quả kinh tế toàn phần hay hiệu quả chi phí (CE) là sự kết hợp các yếu tố đầu vào x_1 và x_2 với chi phí thấp nhất. Hiệu quả chi phí được xác định bằng tỷ lệ giữa chi phí thực tế và chi phí thấp nhất, khi đó hiệu quả chi phí = OS/OP. Vậy, hiệu quả chi phí (CE) được cấu thành từ hai bộ phận là hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả phân bổ:

$$\text{Hiệu quả chi phí (CE)} = \frac{OS}{OP} = \text{hiệu quả kỹ thuật (TE)} = \frac{OQ}{OP} * \text{hiệu quả phân bổ (AE)} = \frac{OS}{OQ}$$

Hiệu quả qui mô: Hiệu quả qui mô đo lường bằng tỷ lệ đầu ra thay đổi khi các yếu tố đầu vào thay đổi với công nghệ sản xuất và quản lý không thay đổi tại quy mô sản xuất tối ưu [111]. Có ba trường hợp có thể xảy ra: (1) Hiệu quả tăng dần do quy mô (Irs) xảy ra khi quy mô đầu ra của ngân hàng tăng lên và quy mô đầu vào tăng ít hơn sự gia tăng trong quy mô đầu ra tương ứng; (2) Hiệu suất giảm dần do quy mô (Drs) xảy ra khi tốc độ gia tăng chi phí đầu vào của quá trình sản xuất lớn hơn sự gia tăng quy mô của đầu ra tương ứng; (3) Hiệu suất không thay đổi theo quy mô (Crs) khi tốc độ tăng quy mô đầu ra và tốc độ tăng tăng chi phí đầu vào là bằng nhau.

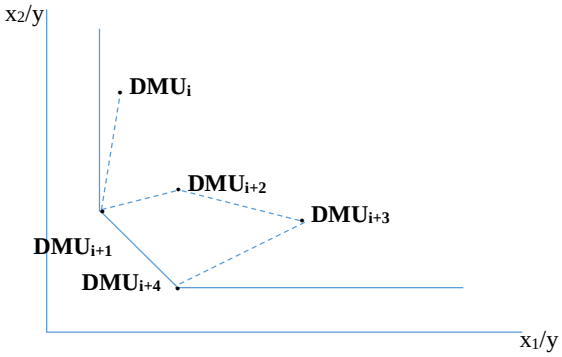
**** Nội dung mô hình DEA***

Mô hình phân tích hiệu bao dữ liệu DEA dùng để đánh giá: Một ngân hàng hoạt động tương đối so với các ngân hàng khác trong mẫu nghiên cứu như thế nào hoặc xem xét hiệu quả của một đơn vị theo thời gian. Kết quả tạo ra một tập hợp biên các ngân hàng hiệu quả và so sánh nó với các ngân hàng không hiệu quả (Hình 2.3); Xem xét ở một ngân hàng tại các năm khác nhau, những năm hiệu quả so với những năm chưa hiệu quả (Hình 2.4).



(Nguồn: Charnes và cộng sự 1978)[112]

Hình 2.3: Hiệu quả kỹ thuật của NHTM



(Nguồn: Charnes và cộng sự (1978)[112], Asmild và cộng sự (2004)[96]; Dang Thanh Ngo (2012)[137])

Hình 2.4: Hiệu quả theo DEA của một ngân hàng theo chuỗi thời gian

Khác với mô hình tham số, mô hình này không cần xác định dạng hàm đối với biên hiệu quả mà sử dụng nhiều yếu tố đầu vào và nhiều yếu tố đầu ra để đo mức hiệu quả của ngân hàng. Với mô hình này, sau khi có kết quả, đơn vị hiệu quả hoạt động cao nhất có DEA bằng 1, các chỉ số của các đơn vị phi hiệu quả được tính bằng việc đối chiếu các đơn vị phi hiệu quả lên trên biên hiệu quả. Hoặc phân tích hiệu quả theo thời gian của một ngân hàng với việc sử dụng mô hình DEA để xem xét hiệu quả thay đổi theo thời gian tăng giảm như thế nào, những năm có hiệu quả cao nhất (hiệu quả kỹ thuật bằng 1) so với những năm chưa hiệu quả để có giải pháp nâng cao hiệu quả kỹ thuật trong thời gian tới. [96], [137]

Mô hình DEA trong phân tích hiệu quả kỹ thuật của NHTM cần chỉ định phương pháp tiếp cận NHTM với những chức năng nào để lựa chọn yếu tố đầu vào và đầu ra phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Có 5 cách tiếp cận: (1) *Tiếp cận sản xuất.* Với cách tiếp cận này, khi nghiên cứu cần chú ý đến hiệu quả kỹ thuật của NHTM, coi hoạt động kinh doanh của NHTM là tổ chức cung cấp các dịch vụ, tiền gửi được coi như đầu ra và chi lãi tiền gửi không phải là khoản mục chi phí của ngân hàng. Với cách tiếp cận này thì đầu vào và đầu ra được lấy theo chỉ đơn vị lượng; (2) *Tiếp cận tài sản.* NHTM với cách tiếp cận tài sản, việc xem xét đầu vào đầu ra dựa vào Bảng tổng kết tài sản của ngân hàng, đầu vào chính là tài sản Nợ và đầu ra chính là tài sản Có của ngân hàng; (3) *Tiếp cận trung gian*. Phương pháp tiếp cận này được các nghiên cứu sử dụng nhiều nhất trong các nghiên cứu. Đó là việc coi NHTM là tổ chức tài chính trung gian, tạo lập các nguồn lực, sử dụng nguồn để cho vay và thực hiện dịch vụ. Khi đó, tiền gửi được coi là một yếu tố đầu vào và chi lãi tiền gửi được tính vào chi phí của ngân hàng, đầu ra là cho vay và thu lãi được tính vào thu nhập của ngân hàng; *(4) Tiếp cận giá trị gia tăng*. Cách tiếp cận này coi bất kỳ khoản mục nào trong Bảng cân đối kế toán là đầu ra nếu nó thu hút tương ứng phần đóng góp của lao động và tư bản, ngược lại, được coi là đầu vào, khi đó tiền gửi được coi là đầu ra với hàm ý nó tạo ra giá trị gia tăng; *(5) Tiếp cận chi phí sử dụng.* Coi sự đóng góp ròng vào doanh thu của ngân là đầu ra và đầu vào, khi đó tiền gửi được coi là đầu ra. [25], [135]

Vận dụng có chọn lọc các mô hình nghiên cứu đã được một số tác giả sử dụng trong đánh giá HQKD của NHTM cho thấy đa số các nghiên cứu đều áp dụng phương pháp tiếp cận ngân hàng với chức năng trung gian (IA- intermediate approach) *(Phụ lục 8).* Phương pháp tiếp cận trung gian là phù hợp với nghiên cứu HQKD ở Việt Nam, khi đó xác định các yếu tố đầu vào, đầu ra dựa vào hai hoạt động chính của NHTM là huy động và cho vay của NHTM. Mặt khác, trong hạch toán của các ngân hàng ở Việt Nam, chi lãi tiền gửi được coi là một khoản mục chi phí của ngân hàng. Nội dung này phù hợp với nội dung của phương pháp tiếp cận trung gian. Vì vậy tại nghiên cứu này, tác giả luận án sử dụng phương pháp tiếp cận trung gian trong xem xét yếu tố đầu vào, đầu ra.

Quan điểm về hiệu quả kỹ thuật của NHTM được Farrell năm 1957 [121] phản ánh khả năng của ngân hàng sử dụng các đầu vào theo các tỷ lệ tối ưu để có thu được đầu ra tốt nhất. Sau đó, Charnes và cộng sự (1978) [112] (khi đó mô hình còn có tên CCR) đã phát triển mô hình của Farrell để phân tích hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng. Công thức xác định hiệu quả theo mô hình này được trình bày ở *Phụ lục 9.*

b. Mô hình phân tích hiệu quả biên (SFA-Stochatic frontier analysis)

Mô hình phân tích hiệu quả biên ngẫu nhiên được Farrell và cộng sự (1957)[121] đưa ra để đo hiệu quả kỹ thuật (TE) của đơn vị ra quyết định (ngân hàng) đạt được đầu ra lớn nhất với bộ đầu vào cho trước. Phương pháp này có lợi thế là cho phép có yếu tố ngẫu nhiên, do đó có thể kiểm định được kết quả và định dạng hàm.

Đề xuất hàm sản xuất Cobb-Douglas có N đơn vị có dạng:

$$\ln(y_i) = x_i\beta + \varepsilon \; ; i = 1,2, \ldots\ldots, N$$

Trong đó: $\ln(y_i)$ là logarit của đầu ra (vô hướng) đối với đơn vị thứ i.

x_i là một véc tơ hàng (k+1) chiều, phần tử thứ nhất của nó bằng "1" và các phần tử còn lại là những logarit của lượng K đầu vào sử dụng bởi đơn vị thứ i.

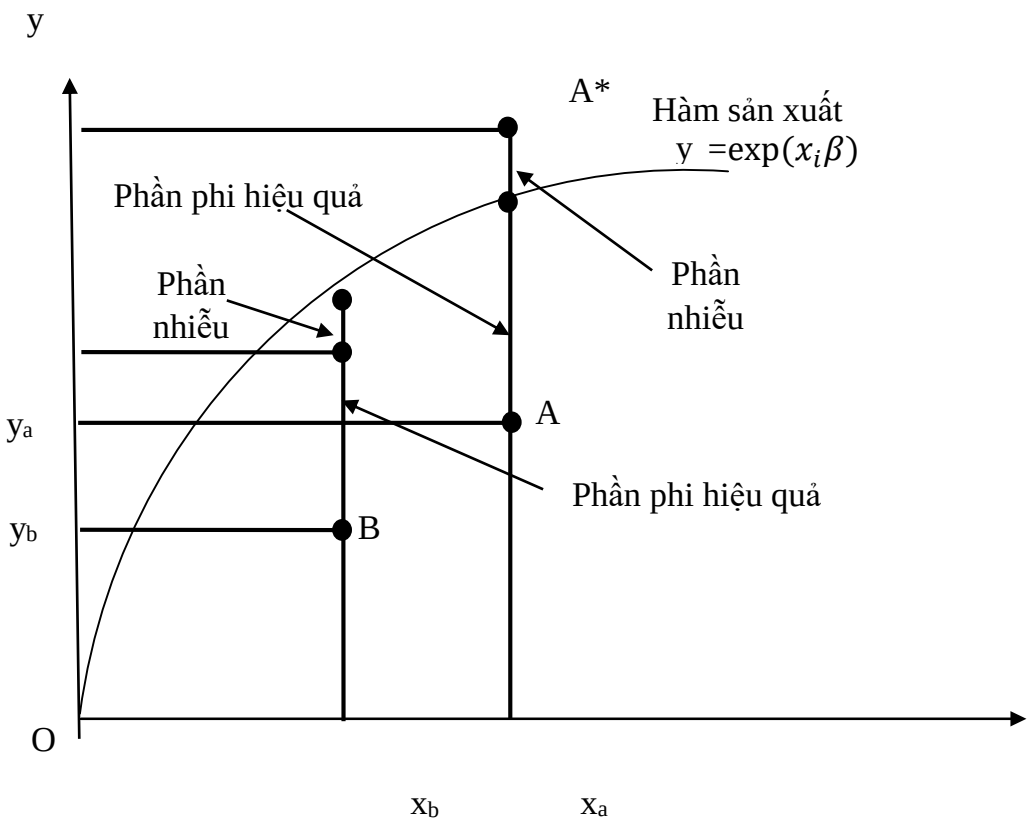
$\beta = (\beta_0, \beta_1, \ldots \beta_K)^T$ là véc tơ (k+1) chiều các tham số cần ước lượng; $\varepsilon = (v_i - u_i)$ là phần nhiễu, v_i là yếu tố ngẫu nhiên u_i là biến ngẫu nhiên không âm, phản ánh phần phi hiệu quả kỹ thuật trong sản xuất của các đơn vị.

TE_i là hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng i và được xác định theo công thức:

$$TE_i = \frac{y_i}{\exp(x_i\beta)} = \frac{\exp(x_i\beta - u_i)}{\exp(x_i\beta)} = \exp(-u_i)$$

Hiệu quả kỹ thuật theo phương pháp này được đo giữa 0 và 1. Tỷ số giữa mức sản lượng quan sát và mức sản lượng tiềm năng. Ngân hàng i đạt hiệu quả tối ưu khi TE_i bằng 1. Con số này cho thấy độ lớn tương đối của đầu ra của đơn vị thứ i so với đầu ra là một đơn vị có hiệu quả cao nhất.

Nếu quan sát trên Hình 2.5, hiệu quả kỹ thuật được xác định bằng tỷ số đầu ra quan sát y_i trên giá trị xác định của đầu ra đường biên $\exp(x_i\beta)$. Đường biên ngẫu nhiên này được biểu diễn trên sơ đồ. Đầu vào được biểu diễn trên trục hoành và đầu ra được biểu diễn trên trục tung.



(Nguồn: Farell và cộng sự (1957) [121] Coelli và cộng sự (2005)[114])

Hình 2.5: Mô hình phân tích hiệu quả theo phương pháp SFA

Ngoài ra, để giải quyết vấn đề nhiễu, các nhà kinh tế sử dụng cách tiếp cận đường biên ngẫu nhiên. Hàm của biên ngẫu nhiên được biểu diễn dưới dạng như sau:

$$\ln(y) = x_i\beta + v_i - u_i$$

Vì có hai sai số ngẫu nhiên nên mô hình hàm sản xuất ngẫu nhiên này còn được gọi là mô hình sai số kép. Mô hình đường biên ngẫu nhiên cho phép ước lượng sai số tiêu chuẩn và kiểm định các giả thiết mà các mô hình sản xuất biên không thể hiện được. Hiệu quả kỹ thuật theo phương pháp này được xác định theo công thức sau đây:

$$TE_i = E(exp\{-u_i\}|\varepsilon_i) = \left[\frac{1-\Phi\left(\sigma_* - \frac{\mu_{*i}}{\sigma_*}\right)}{1-\Phi(-\frac{\mu_{*i}}{\sigma_*})}\right].exp\left\{-\mu_{*i} + \frac{1}{2}\sigma_*^2\right\}$$

Nội dung kiểm định cho mô hình SFA được trình bày ở *Phụ lục 10.*

c. Ưu điểm và nhược điểm của mô hình DEA và SFA

Xem xét hai mô hình phân tích hiệu quả biên DEA, SFA cho thấy mỗi mô hình có ưu điểm và nhược điểm khác nhau. Việc áp dụng mô hình nào tùy thuộc vào yêu cầu, mục tiêu và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

** Mô hình DEA*

- Ưu điểm

+ Đối với phương pháp DEA, không cần đòi hỏi về hình dáng của đường biên tốt nhất và các ràng buộc về phân phối của các yếu tố phi hiệu quả. Không cần phải chỉ định dạng hàm, trong nhiều trường hợp chỉ định dạng hàm sai sẽ làm sai kết quả nghiên cứu.

+ Mô hình DEA xây dựng đường biên hiệu quả dựa trên mẫu nghiên cứu thực tế nên kết quả phân tích DEA cho kết quả phân tích hiệu quả gần với thực tế nhiều hơn.

+ Nội dung của phương pháp phù hợp với khái niệm về HQKD của NHTM đã đưa ra. Là mô hình phân tích hiệu quả tổng hợp, dựa vào nhiều yếu tố đầu vào, đầu ra trong hoạt động của NHTM, phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của NHTM Việt Nam.

+ Từ tổng quan nghiên cứu các công trình trong đánh giá HQKD cho thấy DEA là mô hình được sử dụng phổ biến bởi sự phù hợp về phương pháp nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu phù hợp với khung lý thuyết và có ý nghĩa cao trong việc đưa ra các giải pháp.

+ Kết quả của mô hình có thể được dùng là biến phụ thuộc trong đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kỹ thuật của NHTM.

+ Dễ dàng trong xử lý về mặt kỹ thuật của mô hình, đơn giản trong thao tác sử dụng phần mềm để chạy mô hình.

+ Thông thường mô hình áp dụng cho những nghiên cứu có hạn chế về mặt số liệu (bộ số liệu không đủ dài), nghiên cứu gặp khó khăn trong khai thác được bộ dữ liệu đầy đủ.

- Hạn chế

+ Hạn chế của mô hình DEA chưa tính đến yếu tố ngẫu nhiên. Đây chính là hạn chế của mô hình DEA so với SFA.

+ DEA chỉ phân tích nội tại của các ngân hàng mà không xem xét các yếu tố của môi trường bên ngoài tác động đến hiệu quả sử dụng nguồn lực của các ngân hàng.

+ Kết quả hiệu quả theo mô hình DEA phụ thuộc nhiều vào quy mô, số lượng và đặc điểm của từng ngân hàng trong mẫu nghiên cứu.

** Mô hình SFA*

- Ưu điểm

+ SFA cho phép xem xét tác động của sai số ngẫu nhiên để tính hiệu quả của ngân hàng.

+ Nội dung của phương pháp phù hợp với các khái niệm về HQKD của NHTM. Kết quả của mô hình SFA cho thấy sự tác động của từng yếu tố đầu vào đến doanh số đầu ra trong so sánh tương quan với các ngân hàng khác trong mẫu nghiên cứu.

+ Mô hình tính toán hiệu quả kỹ thuật dựa vào nhiều yếu tố đầu vào và đầu ra, phù hợp với đặc hoạt động thù kinh doanh của NHTM.

- Hạn chế

+ Đối với mô hình SFA thì cần phải chỉ định một dạng hàm cụ thể đối với đường biên hiệu quả (thông thường là hàm sản xuất dạng Cobb Douglas). Như vậy khi chỉ định dạng hàm sai có thể dẫn kết quả nghiên cứu không chính xác, phản ánh sai chiều tác động của các yếu tố đến HQKD của ngân hàng.

+ Mô hình yêu cầu mẫu nghiên cứu lớn thì kết quả mới chính xác.

Từ phân tích ưu điểm và nhược điểm của từng mô hình, nghiên cứu lựa chọn mô hình DEA để ước lượng hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng bởi sự phù hợp về bộ dữ liệu và mục đích nghiên cứu của đề tài luận án.

2.3.2.2 Mô hình phân tích hồi qui

a. Những vấn đề cơ bản về mô hình phân tích hồi qui

- Khái niệm: Hồi qui là phương pháp mô tả và đánh giá mối quan hệ giữa một biến (gọi là biến phụ thuộc, ký hiệu là Y) với một hay nhiều biến khác (gọi là biến độc lập, ký hiệu là $x_1, x_2,..., x_k$).

- Mục đích: Mục đích chính của mô hình hồi qui là đánh giá tác động của một (nhiều biến số) lên một biến số khác.

- Các loại số liệu

+ Số liệu theo không gian hay số liệu chéo (cross section), yêu cầu phải điều tra ngẫu nhiên, dùng chỉ số i: x_i

+ Số liệu theo thời gian (time series), khó đảm bảo tính ngẫu nhiên, thường dùng chỉ số i: x_t

+ Số liệu hỗn hợp, số liệu mảng (pool, panel), kết hợp không gian và thời gian, cả hai đều không ngẫu nhiên: x_{it}

- Dạng hàm

Mô hình hồi qui điển hình có dạng

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 x_2 + \cdots + \beta_k x_k + u$$

Trong đó:

Y_i: biến phụ thuộc

x_i: biến độc lập

β: Các hệ số

Mô hình với (k-1) biến độc lập, k hệ số; k = 2 là hồi qui đơn, k ≥ 3 là hồi qui bội

b. Mô hình thực nghiệm phân tích hồi qui với biến phụ thuộc ROA

Hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm phân tích hồi qui với biến phụ thuộc ROA đại điện cho nội dung khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu. Theo tổng quan tài liệu, các nghiên cứu được chia thành một số nhóm sau. *(Phụ lục 7)*

- Các nghiên cứu sử dụng ROA là biến phụ thuộc thể hiện khả năng quản trị ngân hàng. Biến độc lập bao gồm: Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ chi phí/Thu nhập; Dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng dư nợ; Tốc độ tăng huy động vốn hàng năm; Tổng tài sản ngân hàng; Tỷ lệ thu nhập lãi/Tổng thu nhập; Tốc độ tăng trưởng GDP; Qui mô ngân hàng; Hình thức sở hữu,...

- Nghiên cứu sử dụng ROA là biến phụ thuộc đánh giá khả năng sinh lời của ngân hàng. Biến phụ thuộc bao gồm: Tổng cho vay/Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng/Tổng dư nợ; Tiền gửi khách hàng/Tổng nợ phải trả; Tỷ lệ chi phí/Thu nhập; Tổng tài sản ngân hàng; Đa dạng hóa thu nhập; Độ tập trung của ngành; Tăng trưởng kinh tế GDP; Tỷ lệ lạm phát; Lãi suất.

- Nghiên cứu sử dụng ROA là biến phụ thuộc phản ánh lợi nhuận được tạo ra từ tài sản và việc ngân hàng sử dụng nguồn lực của mình để tạo ra lợi nhuận tốt nhất. Biến độc lập gồm: Quy mô ngân hàng; Tỷ lệ tổng vốn sở hữu /Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng; Thu lãi và thu ngoài lãi; Tỷ lệ chi phí hoạt động/Thu nhập hoạt động; Tăng trưởng kinh tế; Lạm phát.

- Nghiên cứu sử dụng ROA và NIM là biến phụ thuộc để phản ánh khả năng sinh lời của ngân hàng. Biến độc lập bao gồm: Tổng tài sản; Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng dư nợ; Chi phí/Tổng thu nhập; Cho vay/Tổng tài sản.

Tóm lại, việc lựa chọn các biến phụ thuộc vào mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu. Kết quả của các nghiên cứu đều đạt được mục tiêu là xem xét các yếu tố tác động đến HQKD của NHTM với biến phụ thuộc là ROA.

2.3.2.3. Mô hình hồi qui Tobit

Nghiên cứu sử dụng mô hình hồi qui Tobit, biến phụ thuộc nhận giá trị trong khoảng (0,1) được dùng để phân tích các yếu tố tác động đến HQKD của NHTM được Tobin giới thiệu năm 1958. Mô hình này được coi là phù hợp nhất đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD của NHTM sau khi đã xác định được hiệu quả của từng ngân hàng hoặc của một ngân hàng theo chuỗi thời gian là bao nhiêu [25],[148], dạng thức của mô hình như sau::

$$\text{Yi} = \beta' x_i + \varepsilon_i$$

Trong đó: x_i *v*à β'là biến giải thích và tham số chưa biết. Yi *l*à biến phụ thuộc được giới hạn trong khoảng 0 và 1.

Sau đây là công thức xác định giá trị của β'

$$L = \prod_{y_i=0}(1 - F_i) \prod_{y_i>0} \frac{1}{(2\Pi\sigma^2)^{1/2}} \times e^{-\left[\frac{1}{2\sigma^2}\right](y_i - \beta x_i)^2}$$

$$F_i = \int_{-\infty}^{\beta x_i/\sigma} \frac{1}{(2\Pi)^{1/2}} e^{-t^2/2} dt$$

Mô hình Tobit có thể được đơn giản hóa như sau:

$$\xi_{it} = \gamma_0 + \sum_{j=1}^{n} \gamma_j D_{jit} + \sum_{j=1}^{m} \gamma_j Z_{jit}$$

Trong đó: ξ_{it} là hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng thứ i tại năm t. Hiệu quả kỹ thuật được phân tích bằng phương pháp DEA hoặc SFA.

D_{jit} là các biến giả (loại hình ngân hàng, trước và sau thời điểm tái cấu trúc,...).

Z_{jit} là các biến (yếu tố thị trường, qui mô, thị phần, rủi ro,....).

Biến các yếu tố ảnh hưởng gắn với nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.3.

2.4. Kinh nghiệm tổ chức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của một số ngân hàng thương mại và bài học rút ra

2.4.1. Kinh nghiệm của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

2.4.1.1. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc NHNN Việt Nam). Là NHTM Nhà nước đầu tiên được Chính phủ lựa chọn thực hiện thí điểm cổ phần hoá, Vietcombank chính thức hoạt động với tư cách là một ngân hàng TMCP vào ngày 02/6/2008 sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Trải qua hơn 50 năm xây dựng và trưởng thành, Vietcombank đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển của kinh tế đất nước, Vietcombank ngày nay đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động đa lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính ngân hàng. Vietcombank hiện là một trong 4 NHTM Nhà nước lớn nhất Việt Nam với trên 14.000 cán bộ nhân viên, hơn 460 Chi nhánh/Phòng Giao dịch/Văn phòng đại diện/Đơn vị thành viên trong và ngoài nước. [90]

Khi chính thức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, VietcomBank đã đạt được nhiều kết quả ấn tượng, nỗ lực nâng cao chất lượng tài sản, thúc đẩy tăng trưởng tín dụng an toàn và hiệu quả, kiểm soát chất lượng tín dụng trong công tác thu hồi nợi và xử lý nợ xấu. Từ năm 2011 đến năm 2015, tổng tài sản tăng từ 366.722 tỷ đồng lên 674.395 tỷ đồng; Huy động vốn tăng mạnh, từ 241.700 tỷ đồng lên 503.007 tỷ đồng; Cho vay, từ 204.089 tỷ đồng lên 378.541 tỷ đồng; Lợi nhuận trước thuế tăng từ 4.217 tỷ đồng lên 5.332 tỷ đồng; Năm 2015, ROE đạt 12,03%, ROA đạt 0,73%, hệ số an toàn vốn CAR đạt trên 11,04%. Đặc biệt lợi nhuận bình quân trên nhân viên của Vietcombank đạt trên 320 triệu đồng/năm, ở mức cao so với các NHTM Việt Nam

khác. Về chất lượng tài sản, quản lý rủi ro tín dụng và đẩy mạnh công tác xử lý nợ xấu, hoàn thiện qui trình và mô hình đo lường các loại rủi ro. Tỷ lệ nợ xấu ở mức 1,84%, giảm so với tỷ lệ 2,32% năm 2014, thấp hơn mức khống chế kế hoạch (2,5%). Nếu tính cả đầu tư trái phiếu doanh nghiệp, tỷ lệ nợ xấu chỉ ở mức 1,79%. Thu hồi nợ ngoại bảng tiếp tục ghi nhận kết quả quan trọng, phản ánh nỗ lực của toàn hệ thống và hiệu quả của tổng thể các giải pháp chỉ đạo, điều hành quyết liệt trong công tác thu hồi nợ. Số thu ngoại bảng đạt 2.511 tỷ đồng, trong đó thu nợ đã xử lý bằng dự phòng rủi ro là 1.834 tỷ đồng, thu nợ đã bán cho VAMC là 677 tỷ đồng. Hiện tại Vietcombank là ngân hàng đầu tiên hoàn tất việc trích lập toàn bộ dự phòng của dư nợ đã bán cho VAMC, chính thức minh bạch số nợ xấu về một sổ. Tỷ lệ quỹ dự phòng rủi ro/Nợ xấu ở mức cao đã giúp cho Vietcombank luôn ở thế an toàn và chủ động trong việc xử lý nợ và an toàn trong hoạt động. Hoạt động của ban điều hành đạt được những thành công nhất định, đẩy mạnh tăng trưởng tín dụng đi đôi với kiểm soát chất lượng tín dụng trên nguyên tắc không hạ chuẩn cho vay, kết nối chặt chẽ giữa các bộ phận có liên quan trong công tác xử lý thu hồi nợ có vấn đề, tạo chuyển biến quan trọng trong thu hồi nợ. Xây dựng lộ trình thu hồi đến từng khoản nợ có vấn đề và có kế hoạch hành động cụ thể, đồng thời gắn với trách nhiệm của từng thành viên trong Ban xử lý nợ để rút ngắn thời gian thu hồi nợ. Rà soát từng khoản nợ, đánh giá khó khăn vướng mắc và tích cực chủ động phối hợp với cơ quan chính quyền địa phương để thúc đẩy quá trình thu hồi nợ. Đề cao kỷ cương, nghiêm túc thực hiện các chỉ đạo của Ban Lãnh đạo về xử lý thu hồi nợ. [90]

Về cơ cấu tổ chức và nguyên tắc hoạt động của Vietcombank thực hiện theo qui chế quản trị nội bộ theo quyết định 620/QĐ-NHNT. Với việc áp dụng chuẩn mực quốc tế trong quản trị. Ngoài Ban kiểm soát, Kiểm soát nội bộ và các Ủy ban, bộ máy bao gồm các khối kinh doanh: Khách hàng bán buôn, Kinh doanh và quản lý vốn, Ngân hàng bản lẻ, Quản lý rủi ro, Tác nghiệp, Tài chính kế toán, các bộ phận hỗ trợ. Bộ máy hoạt động của Vietcombank khá gọn nhẹ, chuyên nghiệp, giúp nâng cao HQKD, kết nối chặt chẽ giữa trụ sở chính và các chi nhánh trong thời gian qua. Cùng với việc triển khai Basel II (Triển khai các sáng kiến thành công), Vietcombank đã kích hoạt nhiều dự án nâng cao năng lực cạnh tranh như: Mô hình tài trợ thương mại tập trung, kiểm tra kiểm soát tập trung; mô hình tín dụng tập trung CTOM với các sáng kiến được thực thi; thiết kế lại Báo cáo thẩm định và đề xuất tín dụng; thiết kế cam kết sử dụng dịch vụ (Service Level Agreement - SLA) đối với chức năng quản lý nợ/bộ phận hỗ trợ tín dụng; triển khai các giải pháp quick-win; triển khai giai đoạn tiếp theo của dự án KPIs đồng thời xây dựng và đưa vào vận hành chương trình quản lý KPIs… hỗ trợ công tác quản trị theo các thông lệ tốt nhất và phù hợp với mô hình ngân hàng hiện đại. [90]

Để hỗ trợ phát triển dịch vụ có hiệu quả, Vietcombank là ngân hàng đầu tiên phát triển dịch vụ ngân hàng số, đánh dấu bằng việc cho ra đời dịch vụ Digital lab (không gian giao dịch công nghệ số) cùng với dịch vụ: VCB Internet Banking, VCB Money SMS Banking, Phone Banking. Điều này khẳng định Vietcombank là ngân

hàng đi tiên phong trong phát triển các sản phẩm dịch vụ hiện đại đáp ứng nhu cầu đa dạng và ngày càng cao của khách hàng. Việc triển khai Digital Lab là một phần trong kế hoạch xây dựng mô hình chi nhánh thông minh (Smart branch - SM) theo chiến lược phát triển ngân hàng số của Vietcombank. Điều này thể hiện sự quyết tâm của Ngân hàng trong đầu tư cho công nghệ, tăng khả năng ứng dụng công nghệ số trong cung ứng các dịch vụ ngân hàng với mục tiêu là hướng tới sự hài lòng cho khách hàng. Khi đó khách hàng sẽ được sử dụng gói sản phẩm tối ưu từ ngân hàng, từ dịch vụ ngân hàng truyền thống đến dịch vụ ngân hàng hiện đại.

Vietcombank là ngân hàng rất quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực. Công tác quản trị nguồn nhân lực có nhiều chuyển biến tích cực, góp phần tạo nên nguồn nhân lực có chất lượng cao, hướng tới hoàn thành mục tiêu chiến lược là trở thành TCTD dẫn đầu về chất lượng nguồn nhân lực và mức độ gắn kết của nhân viên. Việc đào tạo cán bộ gắn liền với chức danh làm việc và kết quả đào tạo là cơ sở để xem xét bổ nhiệm, phát triển cán bộ. Thường xuyên tổ chức thi kiểm tra tay nghề, đầu tiên thực hiện thí điểm sau đó thực hiện trên diện rộng toàn hệ thống và ở hầu hết nghiệp vụ. Các chương trình đào tạo đã gắn với chức danh cán bộ, hỗ trợ hiệu quả cho công tác phát triển nguồn nhân lực hướng tới chuẩn năng lực theo chức danh. Ngoài ra, Ngân hàng áp dụng việc luân chuyển cán bộ quản lý để đáp ứng tốt nhất nhu cầu công việc. Đặc biệt, việc xây dựng chế độ đãi ngộ đảm bảo quyền lợi hợp pháp, chính đáng của người lao động đã góp phần đưa Vietcombank vào danh sách những nơi làm việc tốt nhất tại Việt Nam. [90]

Để đạt được kết quả trên là sự nỗ lực quyết tâm của toàn thể nhân viên và lãnh đạo ngân hàng, dám nghĩ dám làm thực hiện các mục tiêu kinh doanh với phương châm *"Tăng tốc - Hiệu quả - Bền vững",* quan điểm chỉ đạo *"Đổi mới - Kỷ cương - Trách nhiệm*"[90]. Ngân hàng luôn linh hoạt, bám sát thị trường để đưa ra quyết định kinh doanh phù hợp, kịp thời. Đặc biệt ngân hàng chủ động tích cực trong việc cung ứng dịch vụ hiện đại nhằm nâng cao HQKD. Hệ thống đối tác, công ty con khá mạnh đã giúp Vietcombank gia tăng được kênh dịch vụ bản lẻ, từ đó tăng thu về dịch vụ, năm 2015 đạt 3.557 tỷ đồng, cao hơn so với các ngân hàng cùng nhóm mặc dù lợi nhuận ròng thấp hơn. Thương hiệu và Văn hóa kinh doanh chính là những yếu tố đã tạo nên sức mạnh, giúp Vietcombank vượt qua những bước thăng trầm cùng lịch sử, luôn vươn đến những đỉnh cao mới, với những thành công tiếp nối thành công. Vietcombank trong mắt khách hàng, cổ đông, nhà đầu tư là một ngân hàng hiện đại, tin cậy, chuẩn mực, chuyên nghiệp, có khả năng đáp ứng một cách tổng thể các dịch vụ với chất lượng tốt nhất, là ngân hàng luôn minh bạch thông tin, hoạt động an toàn, hiệu quả và được quản trị theo các thông lệ quốc tế. Kết quả của thành công một phần do Vietcombank sử dụng chiến lược phát huy sức mạnh nội tại xây dựng các dự án chuyển đổi với nhiều sáng kiến có tính khả thi cao.

2.4.1.2. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) được thành lập 26/4/1957 với tên gọi là Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam. Tháng 1 năm 1995, NHNN

cho phép BIDV hoạt động theo mô hình NHTM. Khi chuyển đổi mô hình cũng là thời điểm BIDV bước vào thời kỳ phát triển, hội nhập từng bước, từ mô hình ngân hàng giản đơn, chỉ cung cấp dịch vụ truyền thống sang mô hình ngân hàng hiện đại, đa năng, định hướng mở rộng dịch vụ ngân hàng bán lẻ, đáp ứng yêu cầu quản trị rủi ro theo nguyên tắc tách bạch giữa ba chức năng: *bán hàng - quản lý rủi ro - kiểm toán nội bộ*. Ngày 30/11/2011, với Quyết định số 2124/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ phê duyệt phương án cổ phần hóa, BIDV được cổ phần hóa theo hình thức giữ nguyên vốn Nhà nước hiện có, phát hành thêm cổ phần để tăng vốn điều lệ. Đây là chuyển đổi căn bản trong hoạt động của BIDV sau 55 năm hình thành và phát triển. Hiện nay, BIDV được biết đến là ngân hàng với mô hình mới, năng động và hiệu quả; luôn có giải pháp mạnh thu hút nguồn lực trong và ngoài nước; đẩy mạnh cho vay đầu tư, phát triển và đạt HQKD cao.

Sau khi chuyển đổi sang mô hình NHTM, BIDV đã tạo bước đột phá trên mọi mặt hoạt động với kết quả ấn tượng. Từ năm 1995 đến năm 2015, tổng tài sản tăng gần 98 lần, từ 8.700 tỷ đồng lên 850.670 tỷ đồng, trở thành 1 trong 4 ngân hàng có quy mô lớn nhất trong hệ thống Ngân hàng Việt Nam; Mạng lưới được mở rộng từ 55 chi nhánh lên 181 chi nhánh với gần 1.000 phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm. Tính đến cuối năm 2015, BIDV duy trì mức tăng trưởng khá, ổn định với ROE đạt 15,27%, ROA đạt 0,76%, hệ số an toàn vốn CAR đạt trên 9%. Về chất lượng tài sản, Ngân hàng duy trì tỷ lệ nợ xấu mức thấp và dưới ngưỡng quy định của NHNN, có xu hướng giảm với mức độ giảm bình quân là 8,52%/năm. Năm 2015, tỷ lệ nợ xấu được quản lý ở mức 1,68%. Nợ xấu thấp do sự nỗ lực trong công tác thu hồi nợ và công tác quản trị rủi ro của BIDV đã xây dựng và áp dụng, thực hiện theo chuẩn mực Basel II. BIDV đảm bảo được mức tăng trưởng bình quân lợi nhuận trước thuế và sau thuế tương ứng là 12,24%/năm và 12,42%/năm. Lợi nhuận sau thuế tăng dần từ năm 2011 đến 2015 lần lượt là: 3.200; 3.281; 4.051; 4.985; 5.901 tỷ đồng. Như vậy, hoạt động kinh doanh đạt mức tăng trưởng mạnh, kể cả sau khi BIDV hoàn tất việc sáp nhập với Ngân hàng TMCP Phát triển nhà đồng bằng sông Cửu Long (MHB) năm 2015. Kết quả đạt được: sáp nhập thần tốc, an toàn, thông suốt 55 ngày đêm và chuyển đổi thành công hệ thống công nghệ thông tin trong vòng 5 tháng. Điều này khẳng định sự nỗ lực vượt bậc của BIDV trong quá trình chuyển đổi, có sự chuẩn bị chu đáo các nguồn lực trước khi thực hiện sáp nhập.

Cơ cấu bộ máy tổ chức của BIDV sau cổ phần hóa gần sát với mô hình NHTM hiện đại, gồm: Ngân hàng bán lẻ, Ngân hàng bán buôn, Khối kinh doanh vốn và tiền tệ, Khối quản lý rủi ro, Khối tác nghiệp, Khối kế toán tài chính, Khối đầu tư, Khối hỗ trợ. Bộ máy hoạt động của BIDV theo chiều dọc, tách bạch 3 vòng kiểm soát và hướng tới chuẩn mực quốc tế.

BIDV thực hiện thành công nhiều dự án hợp tác với các đối tác nước ngoài; mở rộng phạm vi, lĩnh vực hoạt động ra thị trường nước ngoài: Lào, Campuchia, Myanmar, Liên bang Nga, Séc, Đài Loan. Trong thời gian gần đây, BIDV tiếp tục đẩy

mạnh và đạt kết quả cao trong hoạt động đối ngoại, góp phần bồi đắp quan hệ hữu nghị giữa Việt Nam và các nước. Đặc biệt, BIDV đã và đang trở thành đối tác tin cậy, thực hiện hiệu quả thành công nhiều dự án hợp tác với các tổ chức tài chính quốc tế như: Ngân hàng thế giới (World Bank - WB), Ngân hàng phát triển Châu Á (Asian Development Bank - ADB). Như vậy, trong vòng 20 năm, BIDV đã thành công về mọi mặt, từ một ngân hàng được tách từ NHNN có nhiều bỡ ngỡ, có nhiều khó khăn, mà nay đã trở thành một ngân hàng lớn ở Việt Nam. [6]

Có được những kết quả trên là do: (1) BIDV đã chủ động và quan tâm tới việc cơ cấu lại danh mục tài sản Có, đặc biệt ngân hàng tăng cường kiểm soát, xử lý tài sản có tiềm ẩn rủi ro và xử lý nợ xấu bằng nhiều giải pháp khác nhau; (2) Đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính trong nội bộ ngân hàng. Việc tương tác giữa các bộ phận/phòng ban được đưa vào qui trình, giúp cho quá trình này được thực hiện chuyên nghiệp, hiệu quả, rút ngắn thời gian xử lý cho một giao dịch, đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng; (3) Tập trung nâng cao năng lực quản trị rủi ro hướng tới đáp ứng chuẩn Basel II, tiếp tục đẩy mạnh thực hiện tái cơ cấu, nâng cao năng lực quản trị đáp ứng các chuẩn mực và thông lệ quốc tế. (4) Xác định yếu tố cốt lõi là chiến lược kinh doanh và tầm nhìn trong dài hạn nên ngay từ những ngày đầu chuyển đổi sang mô hình NHTM (1995), BIDV đã nhanh chóng xây dựng chiến lược kinh doanh đa năng, tổng hợp. Trong 20 năm qua, BIDV đã lần lượt xây dựng và điều chỉnh chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn để phù hợp với diễn biến của nền kinh tế và môi trường kinh doanh, trong đó BIDV đã hai lần xây dựng và thực hiện Đề án Tái cơ cấu (2001 - 2005 và 2013 - 2015). Bên cạnh chiến lược kinh doanh tổng thể, BIDV đã tích cực xây dựng chiến lược bán lẻ hiện đại theo hướng an toàn, hiệu quả; gia tăng tương tác với khách hàng thông qua internet banking, mobile banking, Trung tâm Chăm sóc khách hàng và Trung tâm Mạng xã hội. BIDV hiện có hơn 100 sản phẩm bán lẻ phục vụ đông đảo đối tượng khách hàng. Theo đó, hoạt động kinh doanh của BIDV được định hướng rõ ràng, có tầm nhìn cụ thể trong trung và dài hạn, linh hoạt và không ngừng thay đổi trước diễn biến của kinh tế trong và ngoài nước.

2.4.1.3. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội

Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) được thành lập theo Giấy phép hoạt động số 0054/NH-GP do NHNN Việt nam cấp ngày 14 tháng 9 năm 1994 với vốn điều lệ ban đầu là 20 tỷ đồng. Cơ cấu cổ đông là tổ chức chiếm tỷ trọng chủ yếu, đó là Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) chiếm 15% tổng vốn cổ phần. MB xác định phương châm: *"Phát triển nhanh, bền vững, hiệu quả"* trong đó trọng tâm phát triển là đầu tư nguồn lực, phát triển bền vững; đảm bảo mục tiêu MB tiếp tục nằm trong top 5 các NHTM về lợi nhuận và hiệu quả hoạt động. [42]

MB được thừa hưởng toàn bộ hệ thống khách hàng của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), với số lượng không nhỏ khách hàng là tổ chức, cá nhân trong Quân đội với sản phẩm, dịch vụ gắn kết với Viettel. Với mục tiêu trở thành ngân hàng thuận tiện, hiện đại và đa năng, phục vụ tốt nhất cho khách hàng, MB có 224 điểm giao dịch

trên 42 tỉnh thành phố trên cả nước, phát triển kênh phân phối và chuỗi đại lý. Kết hợp với Viettel thông qua việc phát triển dịch vụ ngân hàng kết hợp dịch vụ viễn thông. MB đạt kết quả kinh doanh đáng khích lệ, cụ thể: năm 2015, lợi nhuận của ngân hàng tuy giảm so với năm 2014 là 2%, đạt 3.127 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế, nhưng đến năm 2014 con số này là 3.174 tỷ đồng, tăng 5,02% so với năm 2013 và đứng đầu nhóm các NHTM cổ phần (không tính các NHTM cổ phần có vốn Nhà nước chi phối). Cụ thể từ năm 2011 đến năm 2015 cho thấy chỉ tiêu HQKD của MB đạt mức tăng trưởng tương đối tốt, chỉ có năm 2013 đạt 98,5% so với năm 2012, năm 2015 đạt 98% so với năm 2014. Điều này dễ hiểu vì trong giai đoạn này, do khó khăn chung mà nhiều ngân hàng chấp nhận chỉ tiêu lợi nhuận giảm hoặc không có lãi. Về cơ cấu thu nhập, thu lãi và khoản thu nhập tương tự chiếm tỷ trọng lớn, từ 85% đến 90% qua các năm. Về chất lượng tín dụng, từ năm 2011 đến năm 2015, nợ nhóm 1 và nhóm 2 của MB luôn chiếm khoảng 97%. Tỷ lệ nợ xấu nhóm 3, nhóm 4 từ năm 2011-2012 dưới 2% tổng dư nợ, tuy nhiên giai đoạn 2013-2014, nợ xấu của MB tăng trên 2,5% nhưng đến 2015 con số này chỉ còn 1,48%. Năm 2007, tổng tài sản của MB chỉ đạt 44.346 tỷ đồng, đến cuối năm 2015, con số này đạt 221.042 tỷ đồng, tăng 29%. Vốn chủ sở hữu từ năm 2008 đến 2015 tăng 25%. Năm 2015, lợi nhuận của MB đạt 3.151 tỷ đồng, ROA đạt 1,19%, ROE là 12,8%. MB là ngân hàng đạt mức sinh lời trên vốn chủ sở hữu tốt nhất và ổn định qua các năm. Nợ xấu cuối năm 2015 tiếp tục giảm về 1,62%. [42]

Bộ máy tổ chức của MB bao gồm các khối và các phòng ban làm nhiệm vụ tham mưu, hỗ trợ cho Ban điều hành trong việc quản lý hệ thống theo từng mảng chuyên môn, bao gồm các khối: Kiểm tra kiểm soát nội bộ, Tài chính kế toán, Quản trị rủi ro, Thẩm định tín dụng, Tổ chức nhân sự, Văn phòng triển khai chiến lược, Văn phòng CEO, Ban đầu tư và Ban xây dựng cơ bản, Phòng Chính trị. Ngoài ra, MB có các khối kinh doanh, được tổ chức theo từng phân khúc khách hàng như: Khối nguồn vốn và kinh doanh tiền tệ, Khối doanh nghiệp lớn và định chế tài chính, Khối doanh nghiệp nhỏ và Khối khách hàng cá nhân. Các khối kinh doanh thực hiện chức năng quản lý theo chiều dọc, kiểm tra giám sát thực hiện các kế hoạch kinh doanh tại các đơn vị. Mô hình *Thẩm định, Phê duyệt, Vận hành* được thiết kế độc lập với kinh doanh đáp ứng tiêu chuẩn Basel II; Trong nhiều năm mô hình kinh doanh theo hướng tập trung hóa này được thực thi và ngày càng chuyên sâu. Có sự phân tách rõ ràng giữa các chức năng kinh doanh, quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ. Đặc biệt mô hình này đã tính tới việc qui mô kinh doanh được mở rộng vẫn đảm bảo an toàn, nhanh chóng và chuyên nghiệp. Cụ thể trong hoạt động tín dụng: tại hội sở thực hiện thẩm định, phê duyệt và vận hành; tại các chi nhánh/phòng giao dịch thực hiện chức năng kinh doanh trực tiếp. Hoạt động thẩm định, phê duyệt, vận hành của các chi nhánh được tập trung về các trung tâm để tại chi nhánh có thể giải phóng lực lượng bán hàng, tập trung cho kinh doanh và kiểm soát được rủi ro. Ngoài ra, MB đã tin học hóa và tối ưu quy trình thẩm định tập trung, vận hành tập trung. Hiện nay thời gian xử lý 01 bộ hồ sơ bình quân giảm 28% thời gian thẩm định và 11% thời gian phê duyệt. Đây chính là điểm nổi bật trong bộ máy quản trị điều hành của MB. Hiện tại, MB đã xây dựng mô hình

Tài chính kế toán được tách biệt và chuyên môn hóa hoạt động theo 3 chức năng: kế toán tập trung, quản trị MIS (Management Information System), tập trung hóa hoạt động kế toán để quản lý HQKD. Mô hình phân bổ chi phí cho phép phân bổ chi phí toàn diện theo thông lệ quốc tế đến từng đơn vị kinh doanh, nhóm khách hàng, sản phẩm trên phần mềm Cost perform. Mô hình tổ chức của toàn hệ thống MB chuyển hướng tập trung hóa, chuyên môn hóa, phân tách chức năng, nhiệm vụ rõ ràng theo "ba vòng kiểm soát" cho phép tách bạch trách nhiệm giữa các chức năng kinh doanh, quản lý rủi ro và kiểm toán nội bộ, đảm bảo tăng năng lực cạnh tranh và kiểm soát rủi ro. MB đã triển khai xây dựng hệ thống khung quản trị rủi ro để định hướng, tổ chức vận hành và triển khai các hoạt động kinh doanh phù hợp với định hướng chiến lược và mục tiêu kinh doanh từng thời kỳ. Bên cạnh đó, MB còn ưu tiên đẩy mạnh nghiên cứu và triển khai xây dựng và vận hành các mô hình rủi ro tiệm cận thông lệ quốc tế, có thể kể đến như: Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ (CSSY) xếp hạng tín dụng được ngân hàng Nhà nước phê duyệt triển khai áp dụng từ năm 2008; Hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ (CRA) do MB chủ động nâng cấp đối với phân khúc khách hàng cá nhân với độ chính xác cao, hỗ trợ công tác thẩm định tự động đối với các sản phẩm chuẩn. Hiện nay, MB đang lựa chọn các đối tác để xây dựng mô hình xác suất vỡ nợ (PD), giá trị tổn thất ước tính tại thời điểm vỡ nợ (LGD), giá trị dư nợ ước tính tại thời điểm vỡ nợ (EAD) để đo lường đầy đủ các rủi ro tín dụng từ khách hàng, hỗ trợ tốt hơn nữa công tác thẩm định, phê duyệt và giám sát chất lượng tín dụng. Bộ máy quản trị rủi ro được hoàn thiện theo thông lệ quốc tế, giúp quản lý tổng thể các loại rủi ro trong hoạt động kinh doanh. MB đặc biệt quan tâm tới giải pháp tổng thể các loại rủi ro như: rủi ro tín dụng, rủi ro hoạt động, rủi ro thị trường, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro công nghệ. Do vậy, MB luôn được đánh giá là một trong những ngân hàng mạnh về quản trị rủi ro trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. [42]

Để được kết quả nêu trên, Hội đồng quản trị, Ban điều hành cùng đội ngũ cán bộ nhân viên MB đã xây dựng và thực hiện kế hoạch kinh doanh bám sát tình hình thị trường, đưa ra các giải pháp linh hoạt, nâng cao HQKD, trong đó ưu tiên cho việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức và củng cố hệ thống quản trị rủi ro để đảm bảo bộ máy vận hành ổn định, an toàn và tuyệt đối tuân thủ các quy định của pháp luật, chủ trương chính sách của Chính phủ và ngành ngân hàng, tạo dựng được lòng tin với khách hàng, cổ đông, khẳng định vị thế của mình trên thị trường và đóng góp tích cực vào việc thực hiện các chính sách tiền tệ của NHNN. MB vinh dự được nhận nhiều cờ thi đua của Chính Phủ, Bộ Quốc Phòng, Chương trình tái cơ cấu các chi nhánh và công ty thành viên đạt kết quả tốt. Hoạt động đầu tư tập đoàn theo mô hình ngân hàng mẹ và các công ty thành viên được triển khai quyết liệt.

2.4.2. Kinh nghiệm của một số ngân hàng nước ngoài

2.4.2.1. J P. Morgan Chase

J.P. Morgan Chase là tập đoàn tài chính lớn nhất và lâu đời nhất ở Mỹ, với lịch sử hoạt động 200 năm, tổng tài sản lên tới 2,5 nghìn tỷ đô la, dẫn đầu trong các dịch vụ tài chính, quản lý tài sản, ngân hàng đầu tư, dịch vụ ngân quỹ, chứng khoán, ngân hàng thương mại, cung cấp các giải pháp cho khách hàng tại hơn 100 quốc gia. Ngân hàng đã

giúp khách hàng thực hiện các phương án kinh doanh và quản lý tài sản. Hoạt động kinh doanh cốt lõi J P. Morgan Chase bao gồm: Ngân hàng Đầu tư, Quản lý tài sản, Dịch vụ Chứng khoán Ngân hàng, Nguồn vốn, Thương mại Dịch vụ Ngân hàng. [161]

Trong kinh doanh, J P. Morgan đã đối mặt với sự thất thoát tài chính. Ủy ban Dịch vụ Tài chính Hạ viện điều hành chính sách tiền tệ đã khẳng định "Sự thất thoát tài chính của J P. Morgan ảnh hưởng đến thu nhập của ngân hàng, giống như nhiều ngân hàng lớn khác, việc tăng cường vốn, dữ trữ và thanh khoản có thể bị ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng tài chính". [161]

Rủi ro trong kinh doanh sau khủng hoảng làm thất thoát tài chính của J P. Morgan. Từ năm 1990 đến năm 2012, J.P Morgan bị tổn thất ít nhất 10% vốn chủ sở hữu, mất 0,3% tổng tài sản, 4% vốn ròng và 4,8% của vốn cấp một. Điều này đã ảnh hưởng đến khả năng thanh toán cũng như huy động vốn của ngân hàng. Năm 2012, JP Morgan đã mất hơn 2 tỷ USD khi thực hiện các giao dịch tài chính phái sinh mặc dù ngân hàng đã thực hiện các giao dịch để tự bảo hiểm rủi ro tín dụng bởi Công ty quản lý tài sản nợ của ngân hàng (Asset Liability Management - ALM). Đây là hành động mạo hiểm khi Ngân hàng đã không suy xét và theo dõi cẩn thận chiến lược đầu tư. Các tổn thất tài chính xảy ra do hoạt động đầu cơ của JP. Morgan. Ban đầu, một số lượng lớn cổ phiếu và trái phiếu bị thu gom bởi một chuyên viên có tên "Cá voi Luân Đôn - Voldemort", sau đó J.P Morgan đã báo thua lỗ 2 tỷ đô la Mỹ do mua một chỉ số gắn với giao dịch hoán đổi tín dụng và giao dịch tương lai. Thiệt hại xảy ra một phần là do Ngân hàng đã chọn phương án đầu cơ hơn là đầu tư. Việc đầu cơ này có rủi ro rất cao vì nếu không quản lý tài sản tốt, sẽ bị tài sản "đè bẹp". Khoảng lỗ 2 tỷ đô la Mỹ không phải lài khoản lỗ trên sổ sách kế toán vì bản chất là sự đánh giá thấp sự biến động của danh mục đầu tư. Khi sự kiện này xảy ra, thị phần của Ngân hàng tụt giảm. Điều này đã buộc Công ty đánh giá hệ số tín nhiệm đánh tụt mức tín nhiệm của J P Morgan. Kết quả xếp hạng tụt giảm làm danh tiếng của J.P Morgan bị tổn hại nghiêm trọng bởi từ lâu Ngân hàng được coi là tổ chức có hệ thống quản lý rủi ro hàng đầu nước Mỹ. Ngoài ra, việc này đã làm cho uy tín của ngành ngân hàng nước Mỹ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Ngay sau khi thông tin được công bố, cổ phiếu của ngân hàng tụt giảm 7%, từ đó kéo theo sự tụt giảm của hàng loạt ngân hàng lớn khác như: Citigroup đã xuống giá 3,6%, Bank of America mất 2,6%. [95], [122], [123]

J. P Morgan đã sử dụng mô hình (Value at Risk - VaR) trong suốt thời gian của tổn thất tài chính để đo lường mức độ rủi ro, khả năng chống đỡ rủi ro. Tuy nhiên, mô hình VaR không giải quyết đầy đủ các rủi ro tiềm ẩn. Việc sử dụng mô hình VaR sẽ tính được giá trị thua lỗ tiềm tàng trong một khoảng thời gian, một tỷ lệ nhỏ các tình huống có thể vượt qua giá trị này. Mô hình này áp dụng cho những công cụ tuyến tính vì nó được dựa trên độ nhạy cố định với các yếu tố rủi ro. Độ biến động của danh mục đầu tư trở thành độ biến động của hàm tuyến tính các biến ngẫu nhiên. Ngoài ra, sự thay đổi trong báo cáo của VaR tại JP Morgan có thể không được cung cấp đầy đủ các thuyết minh về những rủi ro tiềm năng mà JP Morgan đối mặt. Thực tế năm 2012, J.P

Morgan đã sử dụng mô hình Var để tính rủi ro gặp phải 67 triệu đô la Mỹ ở mức độ tin cậy 95%. Điều này hàm ý rằng Ngân hàng không nên thua lỗ nhiều hơn 67 triệu đô la Mỹ. Tổn thất 2 tỷ đô la Mỹ cho thấy sự nghi ngờ về chính chính xác của mô hình và số liệu đầu vào của mô hình.

Tổn thất tài chính đã đặt ra câu hỏi đối với các cổ đông rằng JP. Morgan có nguy cơ rủi ro trong một thị trường tiềm năng, nơi mà các quỹ đầu tư chuyên tìm kiếm lợi nhuận từ các giao dịch bất thường về giá và J P. Morgan đã "vướng mắc trong việc giải quyết mối quan hệ giữa bảo hiểm và đầu cơ". Các thất thoát tài chính nghiêm trọng này bắt nguồn từ việc tổ chức quản lý rủi ro, nhân viên chưa chuyên nghiệp và thiếu kinh nghiệm trong quản lý và kiểm soát rủi ro, thậm chí không quản lý tiền trong 5 tháng. [161]. Ngoài ra, chính sách cho phép đầu cơ mà không yêu cầu về vốn cũng là một trong những lý do dẫn đến thất thoát nghiêm trọng. Chính từ bài học này, những điều luật Volker đã được thông qua tháng 10 năm 2013 và được thực thi vào tháng 7 năm 2015 cấm hoạt động đầu cơ mà không được bảo hiểm bằng đồng vốn của ngân hàng, xây dựng bức tường lửa để khống chế hoạt động kinh doanh chứa đựng nhiều yếu tố rủi ro. Ngoài ra vấn đề đặt ra rằng cần một bộ phận của ngân hàng thực hiện nghiêm ngặt một số chức năng. Cụ thể là, các NHTM sẽ được phép thực hiện một số hoạt động ngân hàng đầu tư nhưng không được tham gia mà không có sự phân tích thận trọng thị trường các công cụ phái sinh hoặc hoặc các công cụ phái sinh cho tài khoản của Ngân hàng hoặc của khách hàng. [122], [123], [161]

Tổn thất nặng nề này là bài học kinh nghiệm cho các NHTM cần thận trọng với những rủi ro tiềm ẩn. Đây là sai lầm của nhà quản lý rủi ro với quan điểm việc phòng ngừa rủi ro tín dụng có thể làm giảm nguy cơ của ngân hàng, đồng thời hy vọng kiếm được hàng tỷ đô la. Sau khi thua lỗ, J.P Morgan đã thận trọng hơn trong kinh doanh với tuyên bố dừng mua cổ phiếu. Điều này sẽ giúp Ngân hàng tăng sự bảo vệ trước việc phải cắt giảm cổ tức hàng quý và giúp xây dựng được hàng rào chống lại nguy cơ rủi ro thanh khoản khi chi tiêu quá nhiều tiền mặt.

2.4.2.2. Ngân hàng Bangkok Thái Lan

Ngân hàng Bangkok là ngân hàng lớn nhất của Thái Lan thành lập năm 1994, ngân hàng lớn trong khu vực ở Đông Nam Á, có tổng tài sản là 2.944.230 triệu Baht. Là ngân hàng dẫn đầu thị trường ở Thái Lan về dịch vụ bán lẻ, dịch vụ khách hàng doanh nghiệp lớn, vừa và nhỏ, với 17 triệu tài khoản. Hiện tại, Ngân hàng có mạng lưới toàn quốc với 1.200 chi nhánh, hơn 240 trung tâm kinh doanh và bán kinh doanh, có 32 chi nhánh ở nước ngoài trải khắp 15 quốc gia: Campuchia, Quần đảo Cayman, Trung Quốc, Hồng Kông, Indonesia, Nhật Bản, Lào, Malaysia, Myanmar, Philippines, Singapore, Đài Loan, Vương quốc Anh, Hoa Kỳ và Việt Nam và 02 ngân hàng sở hữu 100% vốn: Ngân hàng Băng Cốc Berhad (BBB) và Ngân hàng Băng Cốc China Company Limited (BBC). Việc phát triển mạng lưới hoạt động của Ngân hàng có xem xét tới mạng lưới đường cao tốc Châu Á được mở rộng 140.000 km, trên 32 quốc gia từ Châu Á đến Châu Âu. Vị trí của Thái Lan tại đường ngang của ASEAN, là cửa ngõ sự

phát triển kinh tế khu vực. Các công ty con của Bangkok như Công ty Quản lý tài sản Bualuang và Công ty chứng khoán Bualuang hoạt động để phát triển các cơ hội đầu tư, chỉ dành riêng cho khách hàng của Ngân hàng Bangkok, với các dịch vụ ngân hàng thương mại, bao gồm: Cho vay hợp vốn, bảo lãnh phát hành, tài trợ thương mại, tài chính dự án, dịch vụ giữ hộ, dịch vụ cho khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ, tư vấn tài chính. [160]

Mạng lưới tự phục vụ mở rộng của ngân hàng bao gồm các máy ATM, máy nộp tiền mặt, dịch vụ ngân hàng qua điện thoại và các dịch vụ ngân hàng trên Internet song ngữ dễ sử dụng, phục vụ khách hàng nhanh nhất. Ngân hàng Bangkok đã thành công trong việc duy trì và phát triển quan hệ đối tác lâu dài với khách hàng, chú trọng phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ. [160]

Về kết quả kinh doanh, từ năm 2011 đến 2015, Ngân hàng Bangkok đạt kết qủa khá tốt, tăng trưởng dương về các chỉ tiêu. Tổng tài sản đạt lần lượt là: 2.109.042; 2.420.740; 2.596.506; 2.759.890; 2.835.852 triệu Baht. Tiền gửi: 1587.834; 1.834.654; 1.935.272; 2.058.779; 2.080.965 triệu Baht, ở mức tăng trưởng 1,6%; Cho vay khách hàng: 1.470.398; 1.604391; 1.752.667; 1.782.233; 1.868.903 triệu Baht, đạt tăng tưởng 4,9% trong 3 năm cuối. Tổng thu nhập: 116.563; 132.220; 143.138; 148.774; 157.044 triệu Baht, đạt tăng trưởng trung bình là 5,6%. Chỉ tiêu ROA của Ngân hàng qua 5 năm đạt lần lượng là: 0,94; 1,41; 1,45; 1,39; 1,21% và ROE: 7,99; 12,35; 12,62; 11,66; 9,91. Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế của Ngân hàng đạt lần lượt là: 18.897; 31.847; 35.906; 36.332; 34.181 triệu Baht. [160]

Để nâng cao HQKD, Ngân hàng Bangkok đã thực hiện tốt những nhiệm vụ sau:

Một là: Chú trọng phát triển dịch vụ ngân hàng, có liên kết chặt chẽ với các công ty con để tối đa hóa lợi nhuận và phục vụ khách hàng tốt nhất. Ngân hàng Bangkok đã khai thác tốt lợi thế cạnh tranh chính là cơ sở khách hàng lớn nhất tại Thái Lan, mối quan hệ khách hàng bền vững và mạng lưới chi nhánh rộng khắp đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Ngân hàng có giải pháp tổng thể để tiếp tục phát huy những ưu điểm này, đồng thời luôn quan tâm tới việc tăng năng suất lao động, hiệu quả hoạt động, chất lượng dịch vụ khách hàng.

Hai là: Ngân hàng Bangkok quản lý hoạt động phù hợp với nguyên tắc của quản trị doanh nghiệp để đạt được HQKD cao nhất, phát triển bền vững ngân hàng. Chính sách quản trị công ty tốt, tạo ra khuôn khổ cho việc quản lý và giám sát hoạt động. Thời gian qua, Ngân hàng đã áp dụng nhiều biện pháp hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng hàng đầu của Thái Lan trong cung cấp dịch vụ tài chính chất lượng cao, với hệ thống nguồn lực vững mạnh, bao gồm nguồn nhân lực chất lượng cao và hệ thống công nghệ hiện đại đẳng cấp thế giới.

Ba là: Bộ máy tổ chức của ngân hàng được hoàn thiện theo hướng lấy khách hàng là trung tâm, bao gồm 8 khối: Ngân hàng cho khách hàng doanh nghiệp, Ngân hàng thương mại gắn với dịch vụ đa dạng, Dịch vụ ngân hàng cho đối tượng khách hàng nhỏ và vừa, Ngân hàng tiêu dùng, Ngân hàng quốc tế, Kinh doanh ngoại hối,

Quản lý tài sản của Ngân hàng Bangkok, Ngân hàng đầu tư. Các khối trong bộ máy gắn kết và hiệu quả đã giúp các bộ phận hoạt động không bị chồng chéo, trùng lặp, đảm bảo đáp ứng tốt nhất chất lượng dịch vụ khách hàng. Ngân hàng đã thiết lập bộ máy quản lý rủi ro trong từng lĩnh vực kinh doanh để đảm bảo rằng công tác quản lý rủi ro hiệu quả tức thời. Ngoài ra, Ngân hàng tiếp tục áp dụng các yêu cầu của Basel III và những chuẩn mực của Chuẩn mực kế toán quốc tế (International Accounting Standards - IAS) và Chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế (International Fianacial Reporting Standards – IFRS) là cơ sở tăng cường cho công tác quản trị rủi ro trong hoạt động của kinh doanh và dần đạt được các tiêu chuẩn quốc tế.

Bốn là: Ngân hàng có kế hoạch mở rộng hơn nữa sự hiện diện ở khu vực. Các dịch vụ quốc tế được tăng cường giúp kết nối thương mại của các doanh nghiệp của Thái Lan với doanh nghiệp của các nước trong khu vực và ngoài khu vực. Ngân hàng xây dựng sự hiệp lực giữa các đơn vị kinh doanh chiến và các công ty con để mở rộng phạm vi dịch vụ cung cấp cho khách hàng, từ đó có điều kiện tăng thu từ phí.[160]

2.4.3. Bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Qua nghiên cứu thành công và những điểm cần lưu ý của một số NHTM Việt Nam và ngân hàng nước ngoài, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm để nâng cao HQKD của NHTM nói chung và VietinBank nói riêng như sau:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động

Quán triệt thực hiện nghiêm đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, sự chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước. Đầu tư nghiên cứu, nắm chắc diễn biến của kinh tế thế giới và trong nước, tình hình thị trường và các yếu tố tác động khác để xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả. Chiến lược kinh doanh chủ động, luôn lường trước những khó khăn có thể xảy ra và đón đầu cơ hội để phát huy sức mạnh nội tại, uy tín thương hiệu là điều cần lưu tâm hàng đầu của NHTM Việt Nam hiện nay. Sự cạnh tranh trong ngành ngân hàng ngày càng gia tăng, nếu ngân hàng nào không chủ động trong kinh doanh và lường trước được diễn tiến của những yếu tố tác động sẽ khó phát triển bền vững. Kinh nghiệm từ ngân hàng cùng nhóm (Vietcombank), khác nhóm (MB) và ngân hàng nước ngoài (Ngân hàng Bangkok) đã đạt được thành công nhất định khi chủ động trong kinh doanh, sẵn sàng ứng phó với những biến động của nền kinh tế, áp dụng nhiều sáng kiến để nâng cao HQKD, đồng thời xây dựng và triển khai thành công nhiều dự án: công nghệ thông tin, dự án ngân hàng số.

Thứ hai, thực hiện theo lộ trình các nhiệm vụ sau tái cấu trúc nội bộ ngân hàng

Tái cấu trúc nội bộ là tất yếu cho sự phát triển ngân hàng trong giai đoạn hiện nay, tuy nhiên việc chuẩn bị cho trước, trong và sau quá trình tái cấu trúc là nhiệm vụ quan trọng để phát huy được sức mạnh tổng hợp các nguồn lực. Ngân hàng cần tính toán trước, có phương án dự phòng cho giai đoạn "trễ" của sau tái cấu trúc để nâng cao HQKD. Ngoài ra, ngân hàng cần phát huy sức mạnh nội tại để xây dựng dự án chuyển đổi có tính khả thi cao, hỗ trợ và tạo đà cho quá trình tái cấu trúc được thực hiện theo đúng chiến lược và mục tiêu đề ra. Quản trị sự thay đổi là nhiệm vụ quan trọng trong

quán trình thực hiện tái cấu trúc nội bộ ngân hàng.

Tái cấu trúc phải đi đôi với nâng cao cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nhân viên, nhất là cán bộ lãnh đạo các cấp trong ngân hàng.

Lấy khách hàng là trung tâm trong kinh doanh trở thàn định hướng phát triển chung của ngành ngân hàng trong xu thế cạnh tranh và hội nhập. Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức luôn xem xét tới yếu tố khách hàng, sao cho đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Đã có nhiều ngân hàng trên thế giới thành công từ việc phát triển ngân hàng, xây dựng bộ máy hoạt động luôn đặt lợi ích khách hàng lên trước nhất. Ngân hàng Bangkok đã làm tốt nhiệm vụ này và đã đạt được kết quả nhất định.

Cùng với quá trình tái cấu trúc các NHTM sẽ diễn ra việc sáp nhập và hợp nhất các ngân hàng để có năng lực tài chính mạnh hơn, vì thế các NHTM cần có sự chuẩn bị chu đáo cho trước, trong và sau sáp nhập. Phương án đưa ra tốt nhất là hoàn tất công tác sáp nhập theo hướng thần tốc, hiệu quả và an toàn. Việc kéo dài quá trình sáp nhập sẽ bỏ lỡ các cơ hội, tác động xấu đến các bên liên quan, đặc biệt là khách hàng, nhà đầu tư và đối tác. BIDV đã làm khá tốt nhiệm vụ này khi sáp nhập vào MHB.

Thứ ba, giảm bớt tình trạng "độc canh tín dụng", tăng thu nhập từ hoạt động dịch vụ

Hiện nay, việc phát triển các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng cho khách hàng đã và đang là xu thế phát triển và là nhiệm vụ quan trọng trong sự cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành ngân hàng. Với việc chú trọng phát triển các dịch vụ này, ngân hàng có điều kiện tăng nguồn thu an toàn và ổn định, giúp các NHTM phát triển hơn nữa mảng kinh doanh bán lẻ. Vietcombank thực hiện tốt kênh dịch vụ bán lẻ, từ đó tăng thu về dịch vụ với chiến lược thành lập Công ty Tín dụng tiêu dùng. Ngoài ra, để thành công trong phát triển dịch vụ ngân hàng trên thị trường, theo kinh nghiệm của nhiều ngân hàng, yếu tố công nghệ có thể giúp giảm 76% chi phí hoạt động, do vậy các ngân hàng đã chú trọng việc đầu tư công nghệ. Mấu chốt thành công trong phát triển dịch vụ ngân hàng là nền tảng khách hàng lớn, sự phong phú về sản phẩm dịch vụ và phát triển trên diện rộng nên yếu tố công nghệ đóng vai trò quan trọng. Chiến lược marketing phù hợp cũng góp phần gia tăng lợi nhuận từ hoạt động dịch vụ ngân hàng.

Thứ tư, phát triển mạng lưới chi nhánh nước ngoài theo chiến lược và lộ trình gắn với mối quan hệ và ngoại giao với các nước trong và ngoài khu vực

Một số ngân hàng nước ngoài (Ngân hàng Bangkok) thành công trong việc sử dụng chiến lược mở rộng mạng lưới hoạt động ở thị trường nước ngoài, hướng tới mục tiêu trở thành ngân hàng tầm cỡ khu vực. Cụ thể, chiến lược mở rộng chi nhánh theo mô hình "mạng nhện", thành lập các chi nhánh ở nước ngoài gắn với sự phát triển quan hệ thương mại ngoại giao, giao thông cũng như cơ sở hạ tầng của Việt Nam với nước ngoài. Điều này góp phần nâng cao HQKD của ngân hàng, đồng thời thúc đẩy hội nhập kinh tế trong khu vực và thế giới.

Thứ năm, thực thi hiệu quả công tác quản trị rủi ro theo chuẩn quốc tế

Việc xây dựng hệ thống quản trị rủi ro theo chuẩn quốc tế giúp nâng cao chất lượng tài sản Có của ngân hàng, từ đó gia tăng hiệu quả tài sản, nâng cao HQKD của NHTM.

Đặc biệt quan tâm đến việc cơ cấu bộ máy quản trị nói chung và quản trị rủi ro nói riêng đảm bảo vận hành ổn định, an toàn, hiệu quả và tuyệt đối tuân thủ các quy định của pháp luật, chủ trương chính sách của Chính phủ và của ngành ngân hàng, tạo điều kiện cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong ngưỡng an toàn và hiệu quả.

Quản trị rủi ro trong kinh doanh luôn xem xét trong việc sử dụng các công cụ phòng ngừa rủi ro như các công cụ phái sinh. Tuy nhiên, việc sử dụng các công cụ này cần có những nhân sự hiểu về sản phẩm, nhưng lợi ích của các sản phẩm mang lại, đặc biệt là những rủi ro tiềm ẩn tránh thất thoát tài chính. Khi kinh doanh các công cụ tài chính có khả năng rủi ro cao cần có sự chuẩn bị kỹ về nguồn lực: vốn, con người, cơ sở vật chất; đặc biệt là xây dựng mô hình quản trị rủi ro hiệu quả. Thất thoát 2 triệu đô la Mỹ của J.P Morgan Chase năm 2012 là bài học cho các NHTM, tránh chủ quan trong kinh doanh các sản phẩm bậc cao - sản phẩm phái sinh. Nếu sử dụng các mô hình trong việc đo lường rủi ro cần xem xét mức độ chính xác của bộ dữ liệu đầu vào.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả luận án làm rõ các lý luận cơ bản về NHTM, hoạt động kinh doanh của NHTM, hệ thống nguồn lực phục vụ kinh doanh của NHTM, xác lập 06 nhóm chỉ tiêu đánh giá HQKD: Chỉ tiêu cơ bản, hiệu quả vốn, hiệu quả tài sản, hiệu quả lao động, hiệu quả chi phí và nhóm chỉ tiêu khác; Phân tích hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến HQKD của NHTM, đưa ra mô hình lý thuyết phân tích HQKD và mô hình đánh giá sự tác động của các yếu tố đến HQKD của NHTM. Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm trong tổ chức quản lý nhằm nâng cao HQKD của 03 NHTM trong nước, 02 ngân hàng nước ngoài, tác giả luận án đã rút ra 05 bài học kinh nghiệm có thể vận dụng cho VietinBank.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam và các nguồn lực phục vụ kinh doanh của Ngân hàng

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

- Tên đăng ký tiếng Việt: NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

- Tên đăng ký Tiếng Anh: VIETNAM JOINT STOCK COMMERCIAL BANK FOR INDUSTRY AND TRADE

- Tên giao dịch: VietinBank

- Giấy phép thành lập: Số 142/GP-NHNN ngày 03/07/2009

- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp: Số 0100111489, do Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp lần đầu 03/07/2009, đăng ký thay đổi lần thứ 10 ngày 29/04/2014

- Vốn điều lệ: **49.209 tỷ đồng (31/12/2015)**

- Hội sở chính: 108 Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội.

Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) được hình thành từ Vụ Tín dụng Công Thương nghiệp của NHNN, các chi nhánh được lập trên cơ sở Phòng Tín dụng Công Thương nghiệp NHNN tỉnh, thành phố, quận, thị xã, huyện từ tháng 7 năm 1988 sau khi Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (nay là Thủ tướng Chính phủ) đã ký quyết định 53/HĐBT về việc đổi mới tổ chức và hoạt động ngân hàng theo mô hình ngân hàng hai cấp và thành lập các ngân hàng chuyên doanh. Sau hơn 2 năm hoạt động, ngày 14/11/1990, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) ban hành Quyết định số 402/HĐBT chuyển Ngân hàng chuyên doanh Công Thương Việt Nam thành NHTM quốc doanh, lấy tên là Ngân hàng Công Thương Việt Nam. Ngày 03/07/2009, Ngân hàng Nhà nước ký quyết định số 14/GP-NHNN chuyển đổi Ngân hàng Công Thương Việt Nam thành Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam [72].

Sự hình thành và phát triển của VietinBank cho đến nay có thể được chia 3 giai đoạn: [72]

Giai đoạn 1: Từ tháng 7/1988-2000

Giai đoạn này, VietinBank tập trung xây dựng và phát triển các nguồn lực ngân hàng, phát triển màng lưới, thành lập một số công ty con, ngân hàng liên doanh Indovina; Là ngân hàng đầu tầu ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại trong hoạt động. Ngân hàng tập trung chủ yếu vào khu vực quốc doanh thuộc các ngành công nghiệp, giao thông vận tải, thương nghiệp và vật tư (chiếm 76,4%). Ngoài sản phẩm truyền thống, VietinBank đã phát triển những sản phẩm mới như: Cho thuê tài chính, hoạt động kinh doanh ngoại tệ, dịch vụ kiều hối, bảo lãnh, nhận ủy thác. Ngoài ra,

VietinBank còn tham gia thị trường tài chính, đấu thầu thị trường dài hạn, thị trường chứng khoán và thực hiện mua bán giấy tờ có giá.

Giai đoạn 2: Từ năm 2001-2008

Thực hiện Chỉ thị số 09/2000/CT-NHNN18 ngày 23/08/2000 của Thống đốc NHNN về xây dựng đề án củng cố NHTM Nhà nước, Ngân hàng Công Thương đã xây dựng *"Đề án cơ cấu lại tổ chức và hoạt động Ngân hàng Công Thương đến năm 2010 và Đề án xử lý nợ tồn đọng đến 2005 và 2010" và đề án xử lý nợ tồn đọng 2001-2005 và 2006-2010*. Về cơ bản, sau 5 năm thực hiện Đề án, Ngân hàng không những hoàn thành xỷ lý nợ tồn đọng mà còn làm lành mạnh tình hình tài chính, từng bước củng cố bộ máy, đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, đảm bảo an toàn và hiệu quả.

Giai đoạn 3: Từ năm 2009 đến nay

VietinBank thực hiện thành công cổ phần hóa, đổi mới mạnh mẽ, hiện đại hóa, chuẩn hóa các mặt hoạt động ngân hàng. Đẩy mạnh tái cơ cấu, chuyển đổi mô hình tổ chức thành mô hình ngân hàng cổ phần, quản trị điều hành theo thông lệ quốc tế. Trong giai đoạn này, Ban lãnh đạo Ngân hàng nhận thức rõ tầm quan trọng của hội nhập quốc tế trong việc phát triển ngân hàng, xây dựng chiến lược với tầm nhìn mới, phát triển VietinBank thành một ngân hàng đa sở hữu, kinh doanh đa lĩnh vực. Ngân hàng đã cổ phần hóa thành công và trở thành Ngân hàng TMCP có vốn điều lệ lớn nhất Việt Nam. Tăng cường phát triển mạng lưới ra nước ngoài, là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam mở chi nhánh tại Châu Âu, đánh dấu bước phát triển của nền tài chính Việt Nam trên thị trường khu vực và thế giới.

Như vậy, từ khi thành lập đến nay, Ngân hàng đã trải qua các giai đoạn phát triển, luôn bám sát định hướng, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, phù hợp với thực tiễn của nền kinh tế đất nước. Đến nay, VietinBank là NHTM lớn, giữ vai trò quan trọng, trụ cột của ngành ngân hàng Việt Nam và là chủ lực trong nền kinh tế, đã đóng góp tích cực vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước.

Hiện nay, VietinBank là một trong số NHTM cổ phần mà Nhà nước nắm giữ 64% vốn điều lệ, có hệ thống mạng lưới trải rộng trên toàn quốc với 01 Sở giao dịch, trên 1000 chi nhánh/phòng giao dịch, có 2 chi nhánh tại CHLB Đức và 1 ngân hàng con ở nước CHDCND Lào, 1 văn phòng đại điện ở Myanmar. Có 9 công ty hạch toán độc lập là Công ty Cho thuê tài chính, Công ty chứng khoán Công Thương, Công ty TNHH MTV Quản lý nợ và Khai thác tài sản, Công ty TNHH MTV Bảo hiểm VietinBank, Công ty TNHH MTV Quản lý Quỹ, Công ty Vàng bạc đá quí, Công ty Công đoàn, Công ty Chuyển tiền toàn cầu, Công ty VietinAviva, 5 đơn vị sự nghiệp: Trung tâm Công nghệ Thông tin, Trung tâm thẻ, Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhà nghỉ Bank Star 1 và nhà nghỉ Bank Star II. VietinBank có quan hệ đại lý

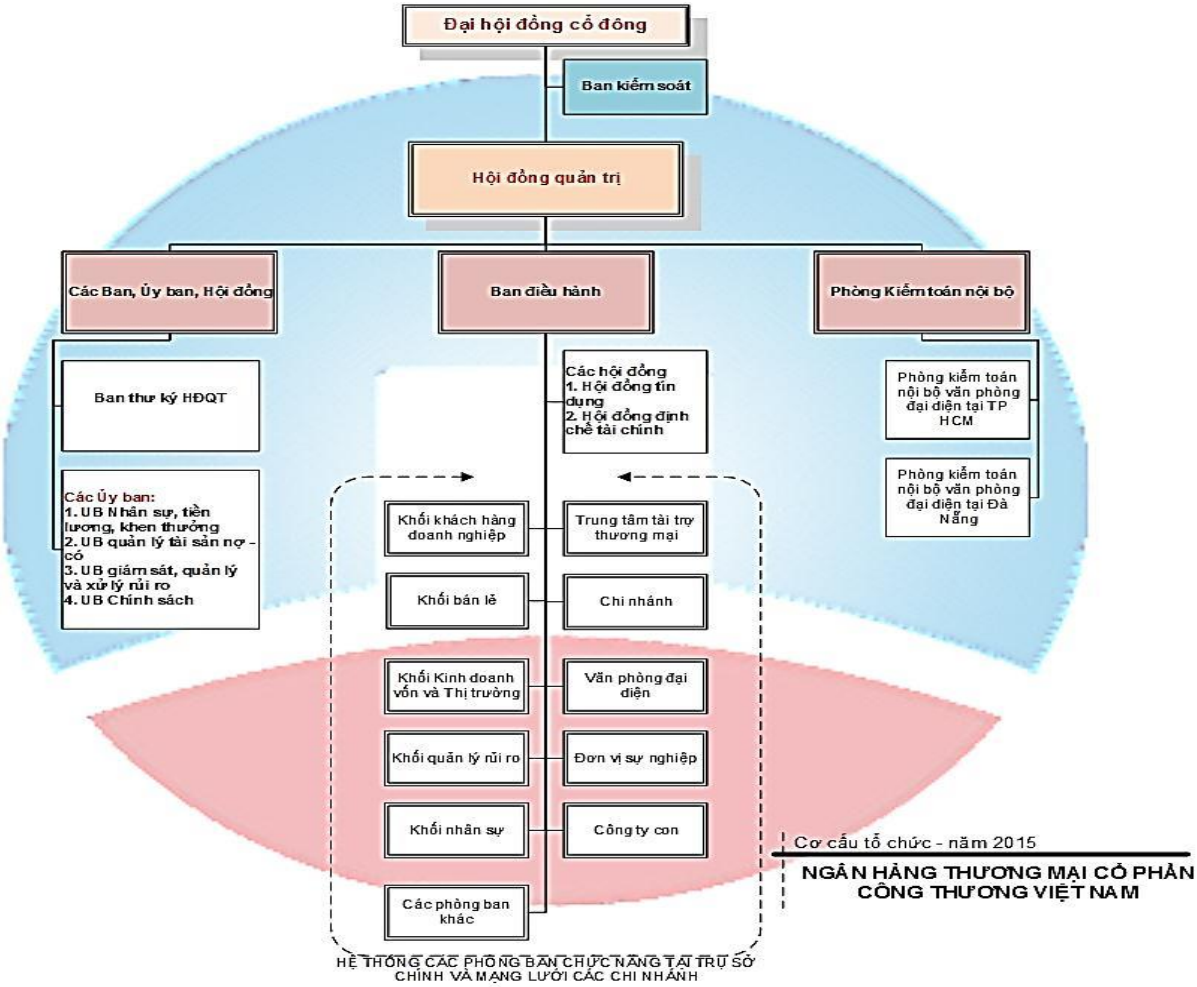
với trên 1000 định chế tài chính tại trên 90 quốc gia và vùng lãnh thổ. Ngoài ra, VietinBank là ngân hàng hàng đầu của Việt Nam được cấp chứng chỉ ISO 9001-2000, tham gia là thành viên của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam, Hiệp hội ngân hàng Châu Á, Hiệp hội Tài chính viễn thông Liên ngân hàng toàn cầu (SWIFT), Tổ chức Phát hành và Thanh toán thẻ VISA, MASTER quốc tế. Ngân hàng được tôn vinh *"Thương hiệu mạnh Việt Nam"* trong nhiều năm và luôn đứng trong nhóm 10 doanh nghiệp có thương hiệu hàng đầu Việt Nam. Ngân hàng luôn trong top 10 về đóng thuế thu nhập doanh nghiệp, giá trị thương hiệu số 1 ngành ngân hàng Việt Nam, giá trị thương hiệu VietinBank được định giá 249 triệu USD, chỉ sau 1 năm 2015 so với năm 2014, giá trị thương hiệu tăng 26%, tăng 58 bậc. [156]

Trải qua quá trình xây dựng và phát triển, VietinBank không ngừng đổi mới, phát triển và hoàn thiện trên các mặt hoạt động ngân hàng, cung cấp nhiều dịch vụ ngân hàng hiện đại cho khách hàng, có nhiều đóng góp tích cực trong mở rộng quan hệ đối ngoại của ngân hàng, mang lại hiệu quả thiết thực trong phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Tầm nhìn đến 2018, VietinBank trở thành một tập đoàn tài chính, ngân hàng hiện đại, đa năng, theo chuẩn quốc tế, có quy mô tổng tài sản lớn nhất Việt Nam và là một trong hai ngân hàng Việt Nam ngang tầm khu vực.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

3.1.2.1. Cơ cấu tổ chức tổng thể

Với mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực quản trị điều hành, vươn ra thị trường thế giới, VietinBank đã xây dựng bộ máy vững mạnh, đồng thời cơ cấu bộ máy tổ chức của VietinBank có nhiều thay đổi theo thời gian. Qua ba giai đoạn, cơ cấu tổ chức của VietinBank hiện nay đã thay đổi phù hợp với sự phát triển, mục tiêu và chiến lược. Sau tái cấu trúc ngân hàng, bộ máy phòng ban được phân định theo đối tượng khách hàng. Năm 2007, mô hình được phân chia theo khối: Khối kinh doanh, Khối dịch vụ, Khối quản lý rủi ro, Khối hỗ trợ, Khối công nghệ thông tin. Năm 2008, VietinBank có Sở giao dịch, Văn phòng đại diện và Đơn vị hạch toán độc lập (Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực). Tên giao dịch quốc tế được đổi từ Incombank sang VietinBank. Mặc dù ngày 25 tháng 12 năm 2008, VietinBank đã chính thức cổ phần hóa và bán cổ phần ra công chúng theo mô hình NHTM cổ phần, nhưng đến 2012 mới có sự thay đổi lớn về bộ máy tổ chức theo khối: Khối khách hàng, Khối kinh doanh vốn và thị trường, Khối tài chính, Khối quản lý rủi ro, Khối kiểm soát và phê duyệt tín dụng, Khối dịch vụ, Khối hỗ trợ và tác nghiệp, Khối công nghệ thông tin. Năm 2015, bộ máy tổ chức của VietinBank được tái cấu trúc theo chiều dọc, với mô hình tổ chức gọn nhẹ hiệu quả, phát huy được sức mạnh của ngân hàng.



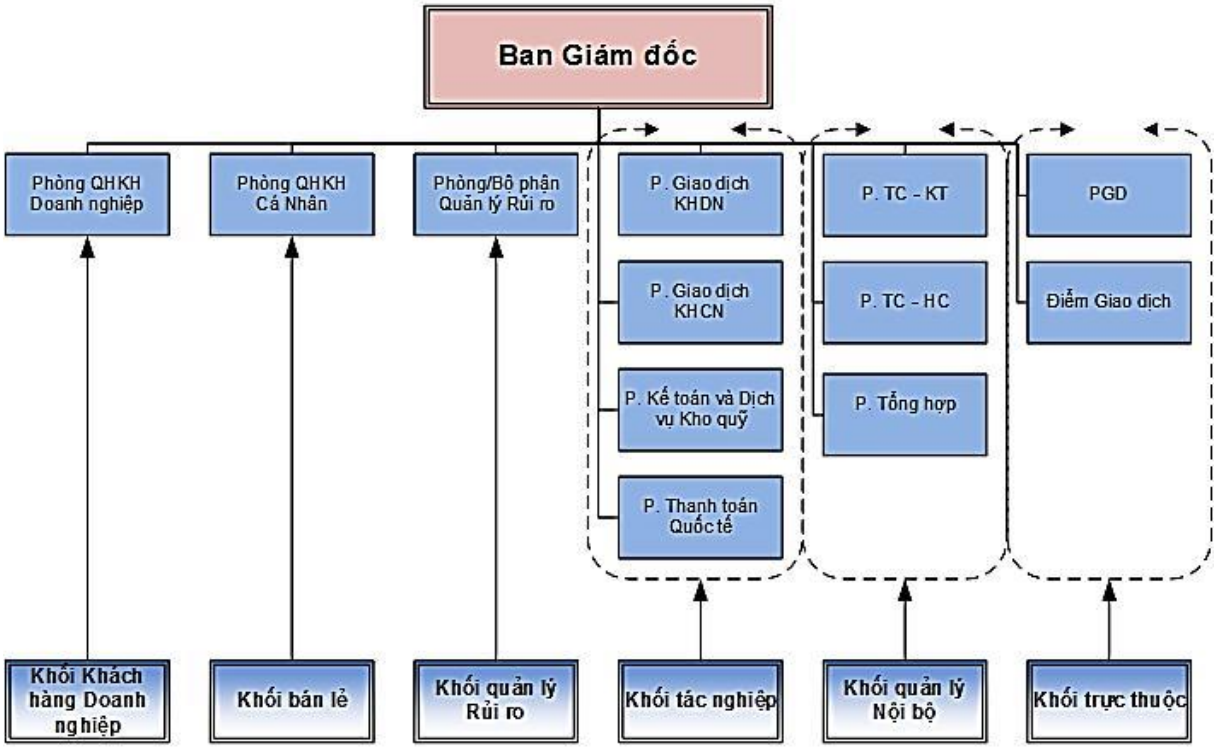
(Nguồn: https://www.VietinBank.vn/web/home/vn/bao-cao-thuong-nien)

Hình 3.1: Sơ đồ bộ máy quản lý của VietinBank

Với mô hình này, trụ sở chính sẽ có nhiệm vụ đưa ra chiến lược phát triển cho toàn hệ thống. Các đơn vị, chi nhánh sẽ được giao mức quyền phán quyết đầu tư vốn, mở thư tín dụng và kế hoạch kinh doanh, bao gồm: huy động, tổng dư nợ, nợ xấu, điều chuyển vốn. Điều này đáp ứng nhu cầu kinh doanh của các đơn vị, đảm bảo khả năng thanh khoản tốt, hoạt động kinh doanh đúng pháp luật, hiệu quả. Cuối năm, căn cứ vào kế hoạch và thực tế, các chi nhánh sẽ được hạch toán mức lương phù hợp.

3.1.2.2. Cơ cấu tổ chức chi nhánh

Ngoài trụ sở chính, 01 Trung tâm Tài trợ thương mại, 01 Trung tâm thanh toán, 01 Trung tâm quản lý tiền mặt,... là trên 1000 chi nhánh/phòng giao dịch được phân bố khắp cả nước [50]. Cơ cấu bộ máy tổ chức chi nhánh của VietinBank được tổ chức khoa học, đảm bảo tốt nhất nhu cầu giao dịch của khách hàng. Tại chi nhánh, khách hàng được phục vụ những dịch vụ cơ bản nhất như: gửi tiền, vay tiền, chuyển tiền và dịch vụ khác như: bảo lãnh, dịch vụ tài khoản, dịch vụ ngân quỹ, dịch vụ thẻ,...



(Nguồn: Phòng Tổng hợp chi nhánh VietinBank - năm 2015)

Hình 3.2: Mô hình cơ cấu tổ chức của chi nhánh VietinBank

Hình trên là mô hình tổ chức chi nhánh hạng 1 của VietinBank. Giữa các chi nhánh có sự khác biệt nhỏ về bộ máy tổ chức do: thời gian hoạt động, thế mạnh về nhân sự, lợi thế vùng miền, tuy vậy các chi nhánh đều hoạt động theo định hướng phát triển chung của VietinBank, chuẩn ISO 9001:2008.

Tại chi nhánh, một mặt các phòng, tổ có mối quan hệ phối hợp, hỗ trợ thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao và dưới sự quản lý của Ban giám đốc. Mặt khác, tuân thủ sự quản lý theo chiều dọc của các khối: Khối khách hàng doanh nghiệp, Khối bán lẻ,...của trụ sở chính để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

3.1.3. Thực trạng các nguồn lực phục vụ kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam (2011-2015)

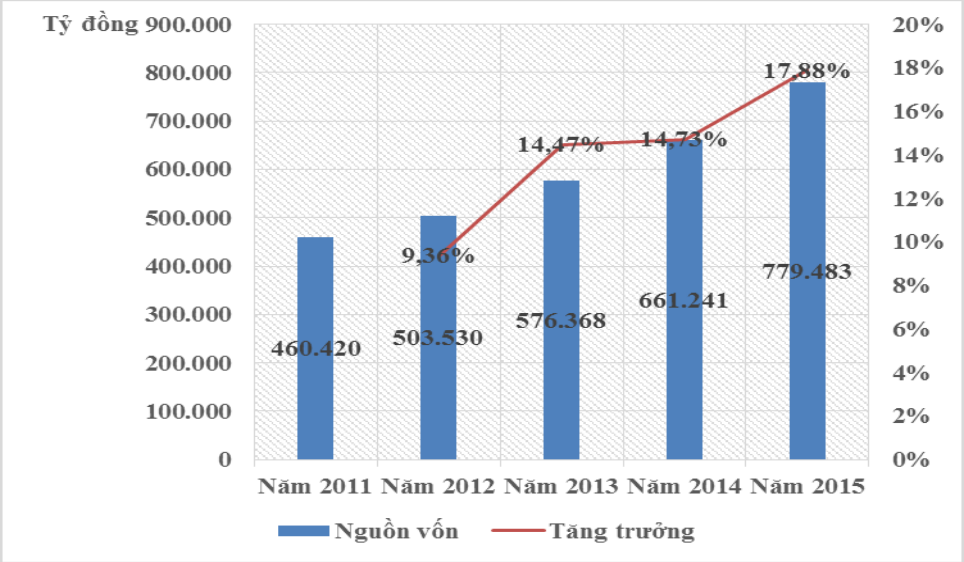
Để đạt được mục tiêu trong kinh doanh, VietinBank luôn ý thức tầm quan trọng của các nguồn lực.

Kết quả khảo sát các chi nhánh/phòng giao dịch của VietinBank cho thấy nguồn lực phục vụ kinh doanh bao gồm: Nguồn nhân lực; cơ sở vật chất; vốn kinh doanh; mối quan hệ với các thực thể trong nền kinh tế; thương hiệu và uy tín ngân hàng; khả năng lãnh đạo, sáng tạo, đổi mới. Số đông các ý kiến cho rằng, tại đơn vị của mình có đủ 06 nhóm nguồn lực nêu trên. Trong đó, các đơn vị nhấn mạnh nhân lực là nguồn lực quan trọng, có 54/55 phiếu (chiếm 92,8%), tiếp theo là thương hiệu và uy tín 48/55 (chiếm 87,3%) và thấp nhất là mối quan hệ với các thực thể trong nền kinh tế 30/55 phiếu (chiếm 54,5%).

Nguồn lực phục vụ cho kinh doanh tại VietinBank được đánh giá thông qua các chỉ tiêu cơ bản sau:

3.1.3.1. Vốn kinh doanh và cơ cấu vốn

Trong hoạt động kinh doanh của NHTM, vốn là nguồn tài lực quyết định vị thế về năng lực tài chính của NHTM. Nhận thức được vấn đề này, VietinBank thực hiện tốt quá trình tạo lập và sử dụng vốn.

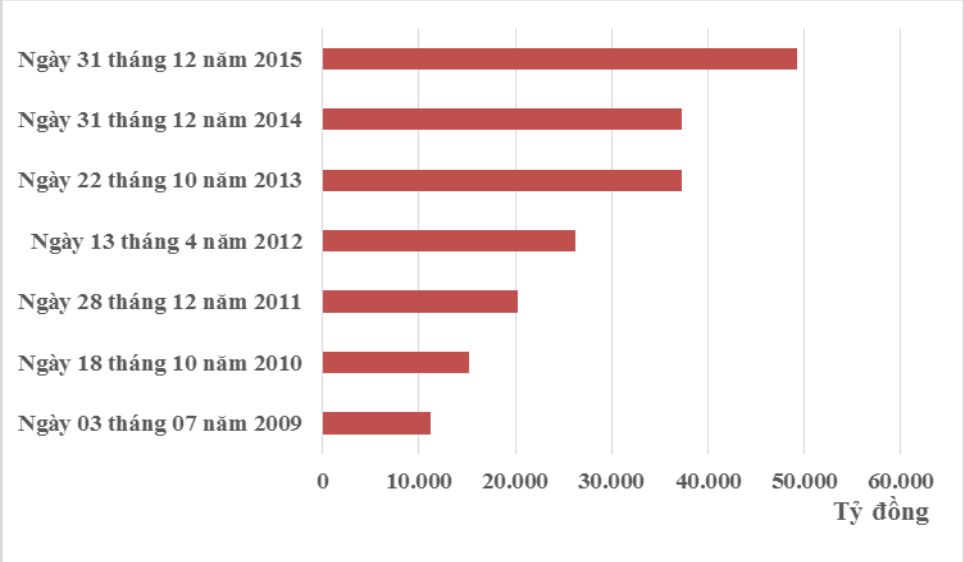


(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.1: Tăng trưởng nguồn vốn của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Qua các năm, tổng nguồn vốn kinh doanh của ngân hàng tăng trưởng khá tốt và đều. Năm 2011, tổng nguồn vốn 460.420 tỷ đồng, năm 2012 nguồn vốn đã tăng 503.530 tỷ đồng, đến ngày cuối cùng của năm 2015 con số này đã tăng 779.483 tỷ đồng, tăng trưởng so với năm 2014 là 17,88%. Nếu xét trong giai đoạn từ 2011 đến 2015, tổng vốn của ngân hàng tăng trưởng 69,29%. Điều này cho thấy VietinBank đã quản lý tốt nguồn vốn, đáp ứng nhu cầu trong kinh doanh.

Xem xét về quy mô và tốc độ tăng trưởng vốn điều lệ trong thời gian qua:



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.2: Quy mô và tốc độ tăng trưởng vốn điều lệ của VietinBank

VietinBank là ngân hàng dẫn đầu về vốn điều lệ trong hệ thống NHTM Việt Nam. Tháng 07 năm 2009, vốn điều lệ là 11.252 tỷ đồng, sau một số lần tăng vốn, từ tháng 10 năm 2013 đến 31 tháng 12 năm 2014, vốn điều lệ của VietinBank đạt 37.234 tỷ đồng. Đến 31 tháng 12 năm 2015, chỉ tiêu này của VietinBank đạt 49.209 tỷ đồng. Nguồn tài lực này tuy chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn lực của ngân hàng nhưng lại đóng vai trò quan trọng, là cơ sở cho các hoạt động kinh doanh của VietinBank.

Đây là một phần trong nguồn tài lực, cũng là yếu tố quan trọng tạo nên thương lực - uy tín và thương hiệu ngân hàng. Uy tín và thương hiệu Vietinbank được đánh giá là ngân hàng lớn và được công chúng đặt niềm tin ở mức vốn điều lệ cao nhất ngành hiện nay. *(Phụ lục 6)*

Tổng nguồn vốn theo khoản mục trên Bảng cân đối kế toán được mô tả như sau:

Bảng 3.1: Cấu trúc nguồn vốn của VietinBank giai đoạn 2011-2015

(Đơn vị: Tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1. Cấu trúc vốn	**460.604**	**503.530**	**576.368**	**661.242**	**779.483**
Nợ phải trả	431.905	469.690	522.081	605.983	723.373
Vốn và các quỹ	28.699	33.840	54.288	55.259	56.110
2. Từng nhóm vốn	**460.604**	**503.530**	**576368,416**	**661.242**	**779.483**
Vốn chủ sở hữu	28.699	33.840	54.288	55.259	56.110
Vốn tiền gửi	315.486	309.089	396.363	466.221	536.359
Vốn phi tiền gửi	116.419	160.601	125.718	139.761	187.014

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Khi quản trị nguồn tài lực phục vụ cho hoạt động kinh doanh của VietinBank, cần xem xét cấu trúc vốn để xác định danh mục đầu tư hiệu quả và đảm bảo tính thanh khoản cho ngân hàng. Nếu căn cứ vào cấu trúc vốn, tính ở thời điểm cuối mỗi năm nợ phải trả chiếm tỷ trọng chủ yếu, qua các năm đều chiếm trên 90%, tỷ trọng vốn chủ sở hữu chiếm từ 6% đến 10%. Nếu căn cứ vào nguồn hình thành, tỷ trọng vốn tiền gửi chiếm tỷ trọng lớn nhất trong ba nhóm (vốn chủ sở hữu, vốn tiền gửi, vốn phi tiền gửi), chiếm 60% đến 70% trong tổng nguồn vốn.

3.1.3.2. Cơ sở vật chất và công nghệ

Cơ sở vật chất, cơ sở hạ tầng và công nghệ ngân hàng là nguồn lực quan trọng trong kinh doanh của NHTM. Đối với hệ thống công nghệ, VietinBank đã và đang đầu tư và nâng cấp, làm cơ sở cho hiện đại hóa toàn diện công tác quản trị điều hành hướng theo chuẩn mực quốc tế. Tiếp tục dự án Công nghệ thông tin, trong giai đoạn 2016-2017, VietinBank đang khẩn trương triển khai thay thế Core - Banking, thực hiện dự án xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ kinh doanh Khối nguồn vốn (Treasury), CRM, khoản vay LoS,...Ngoài ra, ngân hàng đang thực hiện dự án nâng cao năng lực quản trị điều hành, bao gồm: Định giá điều chuyển vốn nội bộ FTP, Quản lý nguồn lực nội bộ ERP và Dự án công nghệ cho quản lý kho dữ liệu doanh nghiệp. Đây là cơ sở nền tảng để nâng cao năng lực cạnh tranh, hội nhập quốc tế sâu rộng của VietinBank trong tương lai.

Sự thay đổi của vật lực qua các năm của VietinBank thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 3.2: Tình hình đầu tư cơ sở vật chất hạ tầng của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: Tỷ đồng

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Mua sắm trong năm	**702**	**1.952**	**2.421**	**2.062**	**580**
TSCĐ hữu hình	437	776	998	1.185	384
TSCĐ vô hình	265	1.175	1.424	876	196
Đầu tư xây dựng cơ bản hoàn thành	148	248	416	513	119
Vật liệu, công cụ	64	86	100	159	144
Chi phí trả trước chờ phân bổ (*)	1.860	1.917	2.440	3.207	3.208

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN của VietinBank)

Bảng số liệu trên cho thấy biến động về đầu tư mua sắm tài sản, vật liệu, công cụ, đầu tư xây dựng cơ bản và chi phí trụ sở văn phòng làm việc biến động tăng qua các năm. Xu hướng này chứng tỏ VietinBank chú trọng đầu tư cơ sở vật chất nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Ngân hàng chú trọng nâng cấp cơ sở hạ tầng đảm bảo khang trang, thuận tiện không chỉ cho Trụ sở chính mà còn cho các Chi nhánh, Phòng giao dịch và Trường đào tạo. Chi phí mua sắm TSCĐ từ năm 2012 đến năm 2013 tăng cao vì ngân hàng đầu tư nâng cấp hệ thống Core Banking, chi phí cho các phần mềm tích hợp phục vụ hoạt động kinh doanh. Tại VietinBank, phần chi phí trả trước chờ phân bổ (bao gồm chi phí cho: thuê trụ sở, văn phòng làm việc, các khoản phí thu xếp hạn mức vay và giá trị còn lại chưa phân bổ của những tài sản không thỏa mãn điều kiện là TSCĐ theo quy định của Thông tư 45/2013/TT-BTC ngày 25 tháng 4 năm 2013 do Bộ Tài chính ban hành) các năm đều tăng [78]. Cụ thể năm 2011, ngân hàng đầu tư 1.859,87 tỷ đồng, con số này tăng dần qua các năm, đến năm 2015 là 3.208,08 tỷ đồng. Vậy, VietinBank đã đầu tư nhiều cho trang thiết bị, hạ tầng công nghệ, kiên trì theo mục tiêu phục vụ khách hàng ở mức tốt nhất.

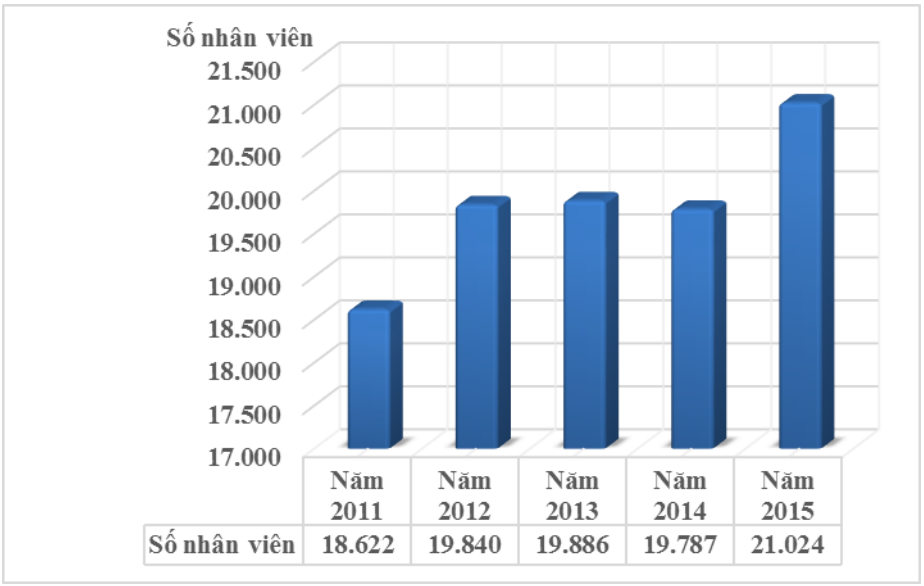
Theo phỏng vấn chuyên gia, thời gian qua VietinBank đầu tư nâng cấp cơ sở chất chất cho các chi nhánh/phòng giao dịch. VietinBank có lộ trình mua sắm trụ sở các chi nhánh, từng bước giảm việc thuê cơ sở vật chất để đảm bảo ổn định và khai thác tối đa vị trí đắc địa. Điều này làm gia tăng HQKD vì hình ảnh được quảng bá, thương hiệu được nâng tầm, vị trí thuận lợi làm tăng khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. VietinBank đã đầu tư nhiều tài lực, nhân lực để nâng tầm nguồn vật lực này. *(Phụ lục 4)*

3.1.3.3. Nhân lực

Để được trao thương hiệu mạnh trong nhiều năm, VietinBank đã đổi mới về mọi mặt, một trong những nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu là quản trị nguồn nhân lực. Đến

nay, VietinBank đã xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao.

Về số lượng: Số lượng người lao động của ngân hàng trong giai đoạn 2011-2015 được biểu thị qua biểu đồ sau:



(Nguồn: Báo cáo tổng kết VietinBank)

Biểu đồ 3.3: Số lượng người lao động của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Số lượng người lao động của VietinBank có xu hướng tăng theo thời gian, tương ứng với nhu cầu phát triển về mọi mặt hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Cuối năm 2011 số lượng là 18.622 người, tăng dần qua các năm, đến cuối năm 2015 số lượng người lao động là 21.024 người, tốc độ tăng qua 5 năm là 12,89%.

Về chất lượng: VietinBank hướng tới nguồn lực có sức khỏe, trí tuệ, năng lực điều hành quản trị khoa học và hiệu quả. Đưa tiêu chuẩn vào chất lượng nguồn nhân lực, đổi mới hoàn thiện cơ chế sử dụng lao động và cơ chế trả lương thưởng, quán triệt thực hiện nội quy và văn hóa doanh nghiệp. Trong những năm qua, VietinBank đẩy mạnh việc kiện toàn bộ máy lãnh đạo, thay đổi mô hình quản lý các cấp. Áp dụng chương trình quản lý nguồn nhân lực - Bảng lương people soft và chương trình quản lý KPIs đánh giá nhân viên, hỗ trợ công tác quản lý nguồn nhân lực. Đến nay, số lượng người lao động có trình độ tiến sỹ, thạc sĩ, đại học từ các trường đại học uy tín trong và ngoài nước chiếm tỷ lệ 80%, tăng 70% so ngày đầu thành lập. [50]

Luôn xác định phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, mang tính quyết định phát triển bền vững ngân hàng. Hàng năm VietinBank triển khai đào tạo, đào tạo lại cán bộ, đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu cho các đơn vị kinh doanh. Đặc biệt nâng cao trình độ lý luận, phẩm chất đạo đức và năng lực cho đội ngũ lãnh đạo. Ngân hàng quan tâm chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo, chính sách tiền lương hợp lý, thu hút nhân tài, đánh giá và sử dụng người lao động đúng người đúng việc.

Ngân hàng đặc biệt quan tâm đến việc gắn kết người lao động với ngân hàng, vì vậy đã mở gói thầu *Dịch vụ khảo sát hài lòng và gắn kết nhân viên VietinBank*. Đây là cầu nối giữa ngân hàng và người lao động, để thấy được mức độ hài lòng, sự gắn bó

nhân viên với ngân hàng. Qua đây, ngân hàng sẽ hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, đồng thời đánh giá được những cảm nhận về môi trường làm việc, chính sách nhân sự, năng lực cán bộ quản lý, triển vọng và cơ hội nghề nghiệp, từ đó nhận diện những vấn đề còn tồn tại, tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra giải pháp.

Kết quả phỏng vấn chuyên gia đang công tác tại VietinBank cho thấy có nhiều đổi mới trong việc tuyển dụng đào tạo cán bộ, sử dụng chuyên gia nước ngoài trong phỏng vấn đào tạo nội bộ. Công tác tuyển dụng được hỗ trợ bởi các công ty tư vấn, đội ngũ chuyên gia tham gia phỏng vấn vòng cuối các đợt tuyển dụng,.. qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào. Các chuyên gia tư vấn cho VietinBank áp dụng thông lệ và chuẩn mực quốc tế trong hoạt động đảm bảo yếu tố hội nhập, nâng cao hiệu quả quản trị điều hành. *(Phụ lục 4)*

Kết quả khảo sát các chi nhánh/phòng giao dịch, chất lượng nguồn lực chính (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng, vốn) của các chi nhánh thuộc hệ thống VietinBank so với các chi nhánh của các NHTM khác đạt 72,7% ở mức 4 - "cao hơn". Điều này cho thấy phần lớn các đơn vị đánh giá nguồn lực phục vụ hoạt động kinh doanh đáp ứng tốt nhu cầu của tại chi nhánh.

3.1.3.4. Nguồn lực khác

Ngoài ba nguồn lực chính là tài lực, vật lực và nhân lực như phân tích trên, ngân hàng đã và đang sử dụng nhiều nguồn lực khác phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Nhóm nguồn lực vô hình: năng lực, thương lực và hệ lực giúp cho ba nhóm nguồn lực chính phát huy sức mạnh nội tại. Tại VietinBank, nhóm nguồn lực này bao gồm: bề dày lịch sử, uy tín, mạng lưới chi nhánh, cơ cấu bộ máy tổ chức, niềm tin của công chúng, hệ thống khách hàng... Tổng hợp các nguồn lực tạo sức mạnh tổng thể, đa chiều, tương tác lẫn nhau phục vụ cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng ngày càng phát triển.

Về thương lực - giá trị thương hiệu VietinBank: Giá trị cốt lõi của VietinBank là *Bảo vệ phát triển thương hiệu* với khẩu hiệu "*Lãnh đạo, cán bộ và người lao động bảo vệ uy tín, thương hiệu VietinBank như bảo vệ chính danh dự và nhân phẩm của mình*". Giá trị này đã được lan tỏa toàn hệ thống VietinBank trong thời gian qua. Cùng với sự bề dày lịch sử và kết quả hoạt động kinh doanh đáng ghi nhận trong thời gian qua, uy tín và thương hiệu ngân hàng đã được khẳng định trong nước và quốc tế, luôn đứng trong nhóm đầu các NHTM và đạt được nhiều giải thưởng *(Phụ lục 11).* Qua 10 giải thưởng chính được trao bởi Thủ tướng Chính phủ, Bộ, Ban ngành và các tổ chức có uy tín trong và ngoài nước cho thấy, uy tín và thương hiệu của VietinBank ngày càng lớn mạnh về mọi mặt hoạt động của ngân hàng. Các giải thưởng không chỉ dừng lại ở thành tích hoạt động kinh doanh chính như *Top 50 Doanh nghiệp tăng trưởng xuất sắc và Top 20 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam,* và *Giá trị thương hiệu số 1 ngành ngân hàng Việt Nam,* mà còn là giải thưởng của tổ chức quốc tế Master Card về Top 3 ngân

hàng dẫn đầu về doanh số thanh toán thẻ năm 2015 của Visa và Top 3 ngân hàng dẫn đầu lượng giao dịch thanh toán năm 2014 - 2015. Ngoài ra, VietinBank giành giải thưởng *Top 10 thương hiệu mạnh Việt Nam* (lần thứ 11 liên tiếp) do có thành tích xuất sắc về năng lực cạnh tranh về nhân lực, công nghệ, chất lượng dịch vụ. Ngoài ra, VietinBank là ngân hàng duy nhất giành *Ngân hàng an ninh thông tin tiêu biểu* và nhiều giải thưởng vì thành tích đóng góp cho hoạt động an sinh xã hội, góp phần thúc đẩy cải thiện đời sống của nhân dân và tăng trưởng kinh tế. Những thành công này tác động tích cực đến HQKD của VietinBank trong thời gian qua. Đặc biệt, đầu năm 2016, VietinBank được Brand Finance nhận định VietinBank là ngân hàng duy nhất của Việt Nam lọt vào Top 400 Thương hiệu Ngân hàng giá trị nhất thế giới năm 2016, giá trị thương hiệu VietinBank đều tăng mạnh so với năm trước, giá trị thương hiệu đạt 249 triệu USD, mức đánh giá thương hiệu A+, xếp hạng 379, tăng 58 bậc, tăng 26% trong 1 năm. [159]

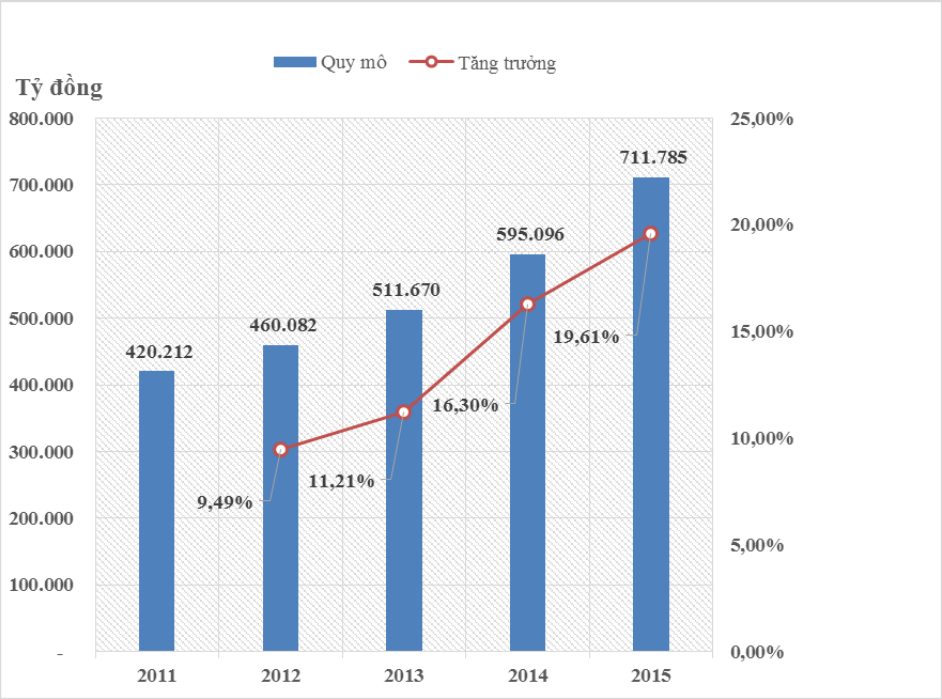
3.2. Thực trạng các hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam (2011-2015)

Hoạt động kinh doanh trong ngành ngân hàng có sự cạnh tranh gay gắt, yêu cầu mỗi ngân hàng có chiến lược phát triển riêng. Đối với VietinBank, hoạt động kinh doanh trong thời gian qua có bước đi đúng hướng, đạt được những thành tích đáng ghi nhận, tăng trưởng cả về quy mô và hiệu quả hoạt động.

3.2.1. Hoạt động huy động vốn

Huy động vốn là hoạt động cơ bản, là cơ sở của hoạt động kinh doanh trong NHTM. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động này, Ban lãnh đạo ngân hàng đẩy mạnh tăng cường hoạt động huy động vốn nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh. Thực hiện nhiều giải pháp huy động và cơ cấu nguồn vốn theo hướng tích cực, duy trì sự ổn định và tăng trưởng bền vững qua các năm, mặc dù trong thời gian qua: (1) Tình hình kinh tế thế giới sau khủng hoảng có nhiều diễn biến phức tạp, tác động đến các thành phần kinh tế, hoạt động của ngành ngân hàng trong nước; (2) Khó khăn của nền kinh tế trong nước, lạm phát tăng cao năm 2011; NHNN ban hành nhiều chính sách nhằm ổn định kinh tế vĩ mô như: Thông tư số 14/2011/TT-NHNN khống chế trần lãi suất huy động USD [77], Quyết định 1209/2011/QĐ-NHNN điều chỉnh tăng tỷ lệ dự trữ bắt buộc bằng ngoại tệ đối với các TCTD đã tác động nhiều đến mặt bằng vốn huy động của ngành ngân hàng trong nước [60].

Trong 5 năm từ 2011 đến 2015, chỉ tiêu vốn huy động tăng dần, có thể thấy mức tăng trưởng bền vững về hoạt động huy động vốn của VietinBank. Quy mô và tăng trưởng vốn huy động được thể hiện ở Biểu đồ sau:



(Nguồn: BCTN VietinBank, tính toán của tác giả BCTN VietinBank)

Biểu đồ 3.4: Quy mô và tăng trưởng vốn huy động của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Năm 2015, ngân hàng đã áp dụng nhiều giải pháp, với biểu lãi suất huy động hấp dẫn *(Phụ lục 12)* doanh số vốn huy động đạt 711.785 tỷ đồng, tăng trưởng gần 20% so với năm 2014, đạt 105% kế hoạch Đại hội đồng cổ đông đề ra. Trong 5 năm, tốc độ tăng huy động vốn năm sau so với các năm trước lần lượt là: 20%, 16,30%, 11,21%, 9,48%. Nếu tính 2015 so với 2011, tốc độ tăng là 69,38%, cho thấy khả năng huy động vốn của VietinBank trong những năm qua khá tốt. Con số tăng trưởng này không quá cao nhưng phù hợp với sự phát triển chung của VietinBank.

Xem xét cơ cấu, quy mô và tỷ trọng huy động theo hình thức huy động tại *(Bảng 1, Biểu đồ 1 - Phụ lục 13)* cho thấy huy động vốn từ nguồn tiền gửi khách hàng chiếm tỷ trọng cao nhất, dao động trong khoảng 60% - 70%. Cụ thể, năm 2015, số dư tiền gửi của VietinBank là 492.960 tỷ đồng, chiếm 69,26%, năm 2014, chỉ tiêu này chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng nguồn huy động qua các năm là 71,24%, với 424.181 tỷ đồng. Ngoài nguồn tiền gửi của khách hàng, VietinBank huy động vốn từ các TCTD khác thông qua nguồn tiền gửi, vàng hoặc đi vay. Nguồn này chiếm tỷ trọng cao thứ hai qua các năm, dao động quanh 20%. Đối với nguồn huy động phi tiền gửi khác như: Trái phiếu và nguồn tài trợ ủy thác, nợ Chính phủ và NHNN, phát hành giấy tờ có giá, công cụ phái sinh, thu hộ tổ chức khác chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn huy động nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong hoạt động chung của ngân hàng. Đặc biệt năm 2012, VietinBank đã trở thành NHTM Việt Nam đầu tiên phát hành thành công 250 triệu USD trái phiếu quốc tế và được niêm yết trên Sàn giao dịch

chứng khoán Singapore.

Xem xét nguồn vốn tiền gửi khách hàng theo đối tượng *(Biểu đồ 2- Phụ lục 13),* bao gồm: Hộ kinh doanh, cá nhân và tổ chức. Trong đó, nguồn vốn huy động từ hộ kinh doanh, cá nhân chiếm tỷ trọng khá cao trong tổng nguồn vốn huy động tiền gửi từ khách hàng. Năm 2015, 2014 lần lượt là 277.282 tỷ đồng, 236.752 tỷ đồng (tổng nguồn tiền gửi khách hàng lần lượt là 492.960 tỷ đồng, 424.181 tỷ đồng).

Nếu xem xét nguồn tiền gửi khách hàng theo loại tiền, nguồn tiền gửi bằng VND chiếm tỷ trọng lớn hơn nhiều so với nguồn tiền gửi bằng ngoại tệ. Lần lượt qua các năm từ 2011 đến 2015, tỷ trọng tiền gửi của khách hàng VND là: 87,03%, 89,45%, 89,95%, 90,89%, 90,94%. *(Biểu đồ 3 - Phụ lục 13).*

Đối với cơ cấu vốn tiền gửi khách hàng theo kỳ hạn, (*Biểu đồ 4 - Phụ lục 13)* vốn tiền gửi có kỳ hạn chiếm tỷ trọng lớn nhất qua các năm. Trong khi đó tiền gửi không kỳ hạn chiếm tỷ trọng nhỏ hơn, vốn chuyên dùng và ký quỹ chiếm một phần nhỏ. Nguồn tiền gửi có kỳ hạn chiếm tỷ trọng lớn giúp cho ngân hàng dễ dàng trong việc xây dựng kế hoạch sử dụng nguồn vốn.

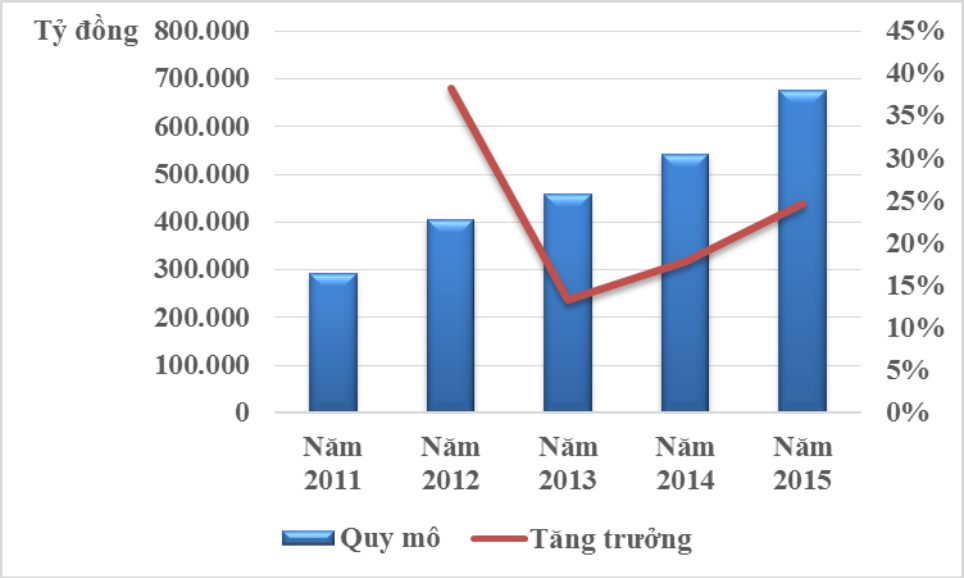
Như vậy, hoạt động huy động vốn của VietinBank trong thời gian qua nằm trong mục tiêu *tái cấu trúc vốn huy động.* Với mục tiêu này, ngân hàng mong muốn chỉ tiêu huy động của ngân hàng tăng mạnh về quy mô và tối ưu hóa cơ cấu: chi phí, kỳ hạn, loại tiền; Thu hút được nguồn vốn với chi phí thấp, bao gồm tiền gửi của các TCKT, các dịch vụ thu hộ, tiền gửi không kỳ hạn; Khai thác nguồn vốn quốc tế dài hạn, ổn định từ các dự án ODA, các dự án đầu tư nước ngoài, phát hành trái phiếu, vay vốn tập đoàn tài chính quốc tế.

3.2.2. Hoạt động sử dụng vốn

Trong bối cảnh tình hình kinh tế thế giới diễn biến phức tạp, việc phục hồi chậm và không đều ở các nền kinh tế lớn trên thế giới, đã tác động đến nền kinh tế trong nước, hoạt động của ngành ngân hàng Việt Nam, VietinBank là ngân hàng lớn ở Việt Nam cũng gặp những khó khăn nhất định, đặc biệt trong hoạt động tín dụng và hoạt động đầu tư.

3.2.2.1. Hoạt động cho vay

Hoạt động cho vay là hoạt động cơ bản, đem lại là nguồn lợi nhuận chính cho NHTM. Hoạt động cho vay tại VietinBank trong những năm qua có mức tăng trưởng tốt, cơ cấu dư nợ dịch chuyển theo hướng tích cực, hướng chủ yếu vào hoạt động sản xuất kinh doanh, khuyến khích một số ngành nghề mũi nhọn, danh mục cho vay khách hàng cá nhân đa dạng *(Phụ lục 14).* Tăng trưởng dư nợ cho vay của VietinBank được biểu thị qua sau:



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.5: Tăng trưởng dư nợ cho vay của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Kết quả trên cho thấy dư nợ cho vay của VietinBank tăng trưởng tốt qua các năm. Từ năm 2011 đến 2015, tăng trưởng qua từng năm lần lượt là: 38,27%, 13,39%, 17,95%, 24,69%. Năm 2015, dư nợ cho vay đạt 676.688 tỷ đồng, tăng hơn 130% so với năm 2011 là 293.434 tỷ đồng.

Nếu chỉ tính riêng cho vay khách hàng theo thời hạn, (*Bảng 1 - Phụ lục 15)* cho thấy tỷ trọng cho vay ngắn hạn của VietinBank chiếm tỷ trọng cao nhất. Năm 2011, số dư cho vay ngắn hạn là 176.912 tỷ đồng, chiếm 60,29%. Sang năm 2012, tỷ lệ này đạt 60,13%, và lần lượt 2013 đến 2015 là: 60,51%, 59,95% và 56,02%. Riêng năm 2015, cho vay ngắn hạn là 301.472 tỷ đồng trong tổng 538.079 tỷ đồng. Điều này phù hợp với mục tiêu của VietinBank là phát triển nguồn vốn ngắn hạn để tài trợ cho các doanh nghiệp trong nước phát triển sản xuất kinh doanh.

Xem xét dư nợ cho vay khách hàng theo nghiệp vụ phát sinh *(Bảng 1 - Phụ lục 15)* cho thấy, dư nợ cho vay TCKT và cá nhân chiếm tỷ trọng cao nhất qua các năm, các nghiệp vụ khác như: cho vay chiết khấu trái phiếu và giấy tờ có giá, cho vay đối với tổ chức, cá nhân nước ngoài, thuê tài chính và cho vay vốn tài trợ ủy thác đầu tư...chiếm tỷ trọng nhỏ. Năm 2011, cho vay đối với nhà đầu tư nước ngoài chưa phát sinh, sang năm 2012 là 584 tỷ và đến năm 2015 con số này đã lên đến 4.454 tỷ, chiếm 0,83% tổng dư nợ cho vay khách hàng của VietinBank.

Khi xem xét theo loại hình doanh nghiệp tại ngân hàng, *(Biểu đồ 1 - Phụ lục 15)* cho thấy VietinBank cho vay đa dạng các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế. Trong đó tỷ trọng cho vay đối với công ty cổ phần chiếm tỷ trọng cao nhất, khoảng 20% và năm 2015 chiếm 26,49%, tương ứng với 142.511 tỷ đồng. Cho vay cá nhân và hộ kinh doanh cá thể đứng thứ hai, cụ thể từ năm 2011 đến 2015 là: 17,93%, 14,94%,

15,54%, 16,81%, 20,85%. Việc phát triển các dịch vụ hướng đến khách hàng cá nhân và hộ kinh doanh cá thể là mục tiêu của VietinBank trong thời gian qua.

Thông qua số liệu trên và phân tích của Báo cáo lãnh đạo ngân hàng cho thấy trong năm 2015 doanh số cho vay cá nhân, hộ kinh doanh cá thể tăng 20,85% so với cùng kỳ năm ngoái là nhờ cấu trúc cho vay theo sản phẩm của ngân hàng. VietinBank đã triển khai sản phẩm: (1) Cho vay tiêu dùng: nhà ở, mua ô tô,..; (2) Cho vay sản xuất kinh doanh: Sản xuất kinh doanh thông thường, sản xuất kinh doanh nhỏ lẻ,...; (3) Cho vay đặc thù: Đảm bảo số dư tiền gửi, sổ tiết kiệm, ứng trước tiền bán chứng khoán.

Thực hiện đường lối của Đảng, Nhà nước, phát triển nền kinh tế nhiều thành phần, khuyến khích phát triển thành phần kinh tế ngoài quốc doanh, trong thời gian qua, VietinBank tài trợ vốn cho các ngành sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế, tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, dành nguồn vốn lớn với lãi suất ưu đãi để triển khai các chương trình của Chính phủ như: Cho vay nông nghiệp nông thôn, phát triển công nghiệp hỗ trợ và công nghệ cao *(Biểu đồ 2- Phụ lục 15).*

VietinBank cho vay ngành *Công nghiệp chế biến, chế tạo* và cho vay *Buôn bán, bán lẻ, sửa chữa ô tô, xe* máy chiếm tỷ trọng cao so với các ngành nghề khác. Cụ thể năm 2015, tỷ trọng cho vay hai ngành nghề này lần lượt là: 29,27% với 157.510 tỷ đồng và 28,27% với 152.123 tỷ đồng. Đặc biệt, VietinBank trong thời gian qua đã tài trợ vốn lớn cho nhiều dự án trọng điểm quốc gia như: Thủy điện Sơn La, Thủy điện Lai châu, Khí - Điện - Đạm Cà Mau, nhà máy Lọc dầu Dung Quất, vệ tinh thông tin Vinasat góp phần thúc đẩy kinh tế trong nước phát triển.

Tính riêng dư nợ cho từng nhóm nợ như sau:

Bảng 3.3: Dư nợ khách hàng theo từng nhóm nợ VietinBank giai đoạn 2011-2015

Nội dung	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Dư nợ cho vay khách hàng	**Tỷ đồng**	**293.434**	**333.356**	**376.288**	**439.869**	**538.079**
	%	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Nợ đủ tiêu chuẩn	Tỷ đồng	285.213	327.054	369.774	431.193	529.926
	%	97,20	98,11	98,27	98,03	98,48
Nợ cần chú ý	Tỷ đồng	6.017	1.411	2.744	3.770	3.211
	%	2,05	0,42	0,73	0,86	0,60
Nợ dưới tiêu chuẩn	Tỷ đồng	1.071	994	515	351	1.411
	%	0,36	0,30	0,14	0,08	0,26
Nợ nghi ngờ	Tỷ đồng	220	1.789	1.005	2.468	735
	%	0,07	0,54	0,27	0,56	0,14
Nợ có khả năng mất vốn	Tỷ đồng	912	2.105	2.249	2.084	2.795
	%	0,31	0,63	0,60	0,47	0,52

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Dư nợ cho vay khách hàng tăng trưởng khá tốt qua các năm, trong đó dư nợ cho vay khách hàng đủ tiêu chuẩn đều chiếm tỷ lệ cao, từ 97% đến 98%, năm 2011, nợ đủ tiêu chuẩn là 97,20% nhưng đến năm 2015, nợ đủ tiêu chuẩn của ngân hàng là 98,48%, còn nợ các nhóm từ 2 đến 5 chiếm tỷ trọng nhỏ và giảm dần qua các năm. Như vậy, dư nợ và nợ đủ tiêu chuẩn tăng mà tỷ trọng nợ từ nhóm 2 đến 5 có xu hướng giảm cho thấy tín hiệu tốt trong quản lý chất lượng tài sản của VietinBank trong thời gian qua.

Trong thời gian qua, năng lực tài chính của VietinBank thể hiện rõ nhất về sự tăng trưởng trưởng chỉ tiêu vốn chủ sở hữu, năm 2011 chỉ tiêu này đạt 28.491 tỷ đồng, đến cuối năm 2015, con số này lên tới 56.110 tỷ đồng. Bên cạnh đó, qua phân tích mục 3.3 cho thấy các chỉ tiêu huy động vốn và sử dụng vốn có tăng trưởng tốt qua các năm. Kết quả cho thấy VietinBank đang dần xây dựng năng lực tài chính vững mạnh cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Về cấu trúc tài chính của VietinBank được phân tích qua một số chỉ tiêu sau:

Bảng 3.4: Cơ cấu tài chính của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Huy động vốn/Vốn tự có	14,75	13,68	9,46	10,77	12,69
Dư nợ/Vốn huy động	0,70	0,88	0,90	0,91	0,95
Cho vay/Tổng tài sản	0,637	0,806	0,798	0,821	0,868

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Khả năng thu hút vốn từ nền kinh tế qua chỉ tiêu với tiềm lực vốn tự có của mình qua 5 năm của VietinBank là: 14,75; 13,68; 9,46; 10,77; 12,69. Con số này cho thấy sự biến động tăng giảm qua các năm và xu hướng giảm theo thời gian. Khả năng huy động vốn từ vốn tự có của năm 2011 cao nhất, là 14,75 và năm 2013, thấp nhất là 9,46. Sở dĩ như vậy vì trong năm 2011, chỉ tiêu huy động vốn xét một cách tương quan so với các năm là không thấp nhưng chỉ tiêu vốn tự có của ngân hàng năm 2011 chỉ là 28.491 tỷ đồng, vì vậy tỷ lệ này vẫn giữ ở mức cao là 14,75. Năm 2013, chỉ tiêu huy động vốn của VietinBank không có biến động mạnh so với các năm nhưng vốn tự có của VietinBank lại tăng lên 54.075 tỷ đồng, cao hơn so với con số 33.625 tỷ đồng năm 2012, 28.491 tỷ đồng năm 2011. Chính vì vậy, tỷ số này năm 2013 chỉ là 9,46.

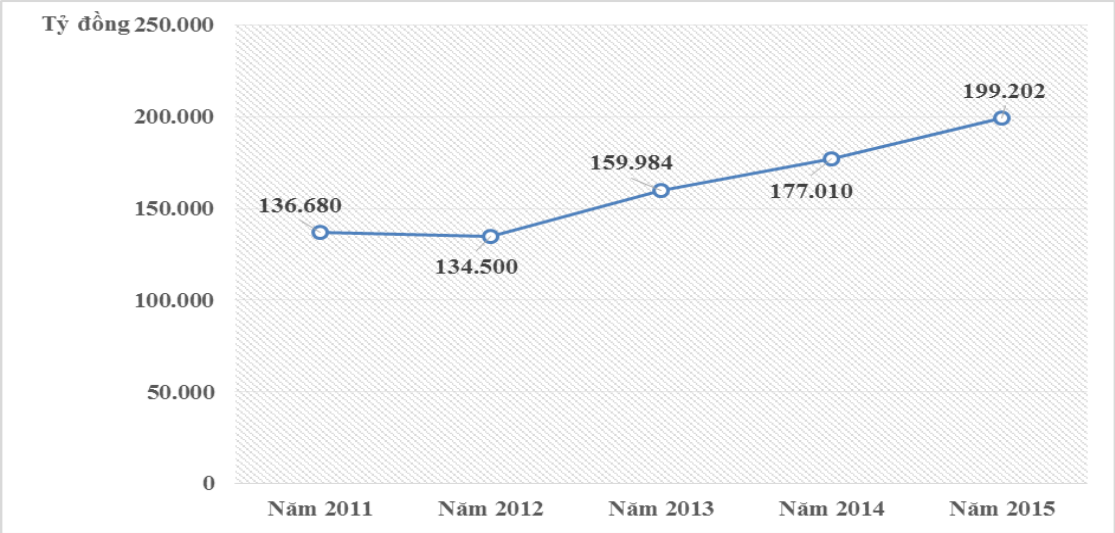
Chỉ tiêu tổng dư nợ với vốn huy động phản ánh hiệu quả đầu tư của một đồng vốn huy động của VietinBank tăng dần qua các năm, năm 2011 chỉ tiêu này là 0,70 nhưng đến 2015 là 0,95, chứng tỏ khả năng sử dụng vốn trên đồng vốn huy động của ngân hàng khá tốt.

Chỉ tiêu cho vay trên tổng tài sản của ngân hàng lại tăng dần, khẳng định khả năng đẩy mạnh doanh số cho vay của ngân hàng gắn với lượng tài sản nhất định và năm 2015, chỉ tiêu này đạt 0,868.

3.2.2.2. Hoạt động đầu tư

Hoạt động đầu tư của VietinBank luôn được điều chỉnh linh hoạt nhằm đạt mục tiêu tối đa hóa khả năng sinh lời. Quy mô đầu tư của ngân hàng qua 5 năm được biểu

thị trên Biểu đồ 3.6

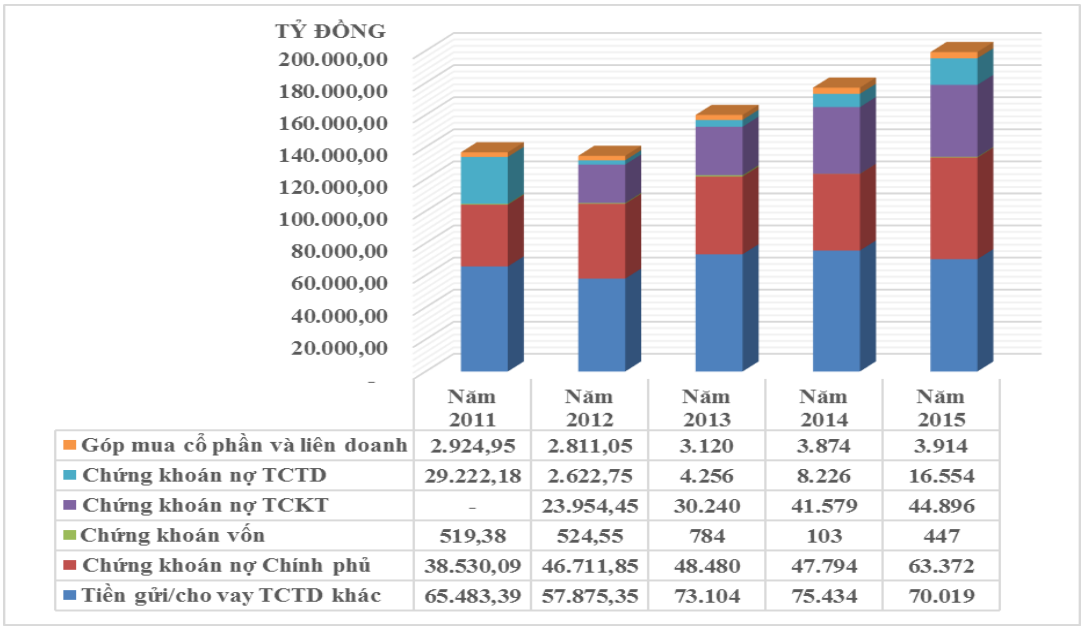


(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Biểu đồ 3.6: Quy mô đầu tư của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Quy mô đầu tư của VietinBank trong thời gian qua có xu hướng tăng. Năm 2015, quy mô đầu tư đạt 199.202 tỷ đồng, tăng 22.192 tỷ đồng tương ứng 12,53% so với cùng kỳ năm ngoái và tăng 45,57% so với cuối năm 2011, chiếm 25% tổng tài sản. Tuy nhiên, năm 2012 giá trị đầu tư của ngân hàng giảm 2.180 tỷ đồng so với năm 2012. Đến năm 2013, con số này được khắc phục, vượt lên 159.984 tỷ đồng, chiếm gần 28,70% tổng tài sản ngân hàng.

Về cơ cấu đầu tư, ngân hàng xây dựng cơ cấu đầu tư hợp lý, gồm: Tiền gửi/Cho vay TCTD khác, đầu tư chứng khoán nợ của TCTD và TCKT, chứng khoán vốn, mua cổ phần và liên doanh.



	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Góp mua cổ phần và liên doanh	2.924,95	2.811,05	3.120	3.874	3.914
Chứng khoán nợ TCTD	29.222,18	2.622,75	4.256	8.226	16.554
Chứng khoán nợ TCKT	-	23.954,45	30.240	41.579	44.896
Chứng khoán vốn	519,38	524,55	784	103	447
Chứng khoán nợ Chính phủ	38.530,09	46.711,85	48.480	47.794	63.372
Tiền gửi/cho vay TCTD khác	65.483,39	57.875,35	73.104	75.434	70.019

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Biểu đồ 3.7: Cơ cấu danh mục đầu tư của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Trong danh mục đầu tư, VietinBank dành nhiều nguồn vào gửi tiền hoặc cho vay các TCTD, đối với khoản mục đầu tư khác chiếm tỷ trọng ít hơn và biến động tăng dần qua các năm. Năm 2011, Ngân hàng đầu tư mua trái phiếu chính phủ là 38.530 tỷ đồng, đến 2015 đầu tư cho nguồn này là 63.372 tỷ đồng, chiếm 31,38% tổng đầu tư của ngân hàng. Đối với chứng khoán vốn, ngân hàng đầu tư chứng khoán kinh doanh khá thành công, đặc biệt trong năm 2013 đã lãi 18,8 tỷ đồng.

3.2.3. Hoạt động thanh toán

Với mục tiêu tăng quy mô và tỷ trọng thu nhập từ hoạt động dịch vụ, nâng cao HQKD, VietinBank đã đẩy mạnh triển khai sản phẩm dịch vụ hiện đại, ứng dụng công nghệ cao, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng. Sự khó khăn về hoạt động sử dụng vốn, đặc biệt là hoạt động cho vay, nợ xấu luôn có nguy cơ tăng cao, vượt khỏi kiểm soát của ngân hàng. Vì vậy ngân hàng đưa ra chiến lược là phát triển hoạt động dịch vụ, bao gồm: Dịch vụ thanh toán trong nước, dịch vụ thanh toán quốc tế, dịch vụ thanh toán khác.

Trung tâm thanh toán của VietinBank ra đời, đánh dấu lộ trình phát triển quản trị dịch vụ thanh toán của ngân hàng theo hướng tập trung hóa, nhằm nâng cao khả năng kiểm soát hoạt động thanh toán, tăng mức độ chuyên môn hóa sâu về vận hành khối thanh toán, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng hiệu quả vốn và mở rộng thị trường.

Mục tiêu của VietinBank là đẩy mạnh quy mô và tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ thanh toán. Ngân hàng áp dụng giải pháp giảm thiểu chi phí để tăng lợi nhuận thuần. Diễn biến thu nhập và chi phí dịch vụ thanh toán được biểu thị qua Bảng 3.5.

Bảng 3.5: Thu nhập và chi phí dịch vụ thanh toán của VietinBank 2011-2015

(Đơn vị: tỷ đồng)

Năm	Thu	Chi	Lãi thuần từ dịch vụ thanh toán
2011	733	69	663
2012	860	103	756
2013	1.041	88	953
2014	1.140	105	1.034
2015	1.303	117	1.186

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Trong các hoạt động dịch vụ cơ bản của VietinBank gồm: Dịch vụ thanh toán, ngân quỹ, bảo lãnh, ủy thác và đại lý, thì thu về dịch vụ thanh toán chiếm tỷ trọng lớn nhất. Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ thanh toán trong 5 năm có xu hướng tăng mạnh. Năm 2011, lãi thuần 633 tỷ đồng, năm 2014 đã đạt 1.034 tỷ đồng và năm 2015 ngân hàng đã thu được 1.189 tỷ đồng lãi thuần về dịch vụ. Kết quả này cho thấy, VietinBank đã chú trọng phát triển dịch vụ thanh toán, bắt đầu đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách hàng.

- *Đối với hoạt động thanh toán trong nước*

Với sự hỗ trợ của công nghệ, VietinBank cung cấp các dịch vụ thanh toán trong nước như: Thanh toán chuyển khoản trong hệ thống, thanh toán chuyển khoản ngoài hệ thống, thanh toán chuyển tiền bằng tiền mặt....với các công cụ trong thanh toán như: Ủy nhiệm thu, ủy nhiệm chi, giấy lĩnh tiền, séc. Hàng ngày, VietinBank giúp khách hàng thực hiện thanh toán thành công hàng ngàn giao dịch. Năm 2011, số lượng giao dịch thanh toán trong nước là 15,4 triệu, đạt doanh số 8.100 tỷ đồng, thu được 484 tỷ đồng tiền phí. Trong đó, giao dịch chuyển tiền là 14,6 triệu giao dịch, đạt 7.400 tỷ đồng. Đến 2012, doanh số thanh toán trong nước là 7.400 tỷ, thu được 447 tỷ đồng tiền phí [50]. Năm 2015, ngân hàng thực hiện vận hành Trung tâm thanh toán và hệ thống thanh toán về một đầu mối, nâng cao hiệu suất vận hành của hệ thống, tối đa hóa xử lý tự động hóa đến mức 75% mà vẫn đảm bảo an toàn và đáp ứng đầy đủ quy định của NHNN.

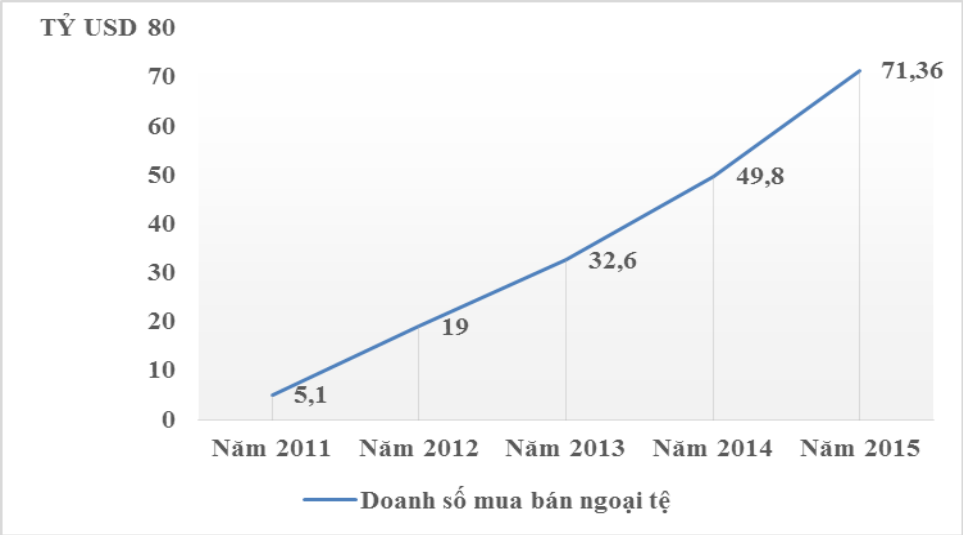
- *Đối với hoạt động thanh toán quốc tế*

Cùng với việc mở rộng quy mô và mạng lưới đại lý, VietinBank chú trọng phát triển đa dạng và có chất lượng sản phẩm dịch vụ thanh toán quốc tế. Các hoạt động ngân hàng cung cấp hiện nay bao gồm: Thanh toán chuyển tiền quốc tế, thanh toán nhờ thu, thanh toán bằng thư tín dụng chứng từ. Ngoài ra, Ngân hàng đã xây dựng danh mục khách hàng mục tiêu, đề xuất chính sách khách hàng linh hoạt, phù hợp với từng phân nhóm khách hàng. Năm 2011, doanh số đạt 28 tỷ USD, thu được 599 tỷ đồng phí, chiếm 14% kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước. Tiếp theo, doanh số thanh toán xuất nhập khẩu từ năm 2012 đến 2014 lần lượt là: 32 tỷ, 48 tỷ, 54 tỷ [50]. Mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài, VietinBank đang thực hiện sứ mệnh kết nối kinh tế, thương mại đầu tư giữa Việt Nam và các nước mà ngân hàng đặt trụ sở giao dịch. Ngân hàng đặt mục tiêu cung cấp dịch vụ thanh toán quốc tế cho doanh nghiệp thuộc các ngành: Công nghiệp chế tạo, chế biến, điện, nước, dệt may, y dược và công nghiệp dịch vụ. Kết quả là hoạt động thanh toán quốc tế và tài trợ xuất nhập khẩu của ngân hàng luôn tăng trưởng bền vững trong những năm qua.

3.2.4. Các hoạt động khác

- *Hoạt động kinh doanh ngoại tệ*

Ban lãnh đạo VietinBank giao cho phòng Kinh doanh ngoại tệ và Tài sản Có xây dựng và trình Tổng giám đốc phê duyệt các quy định về trạng thái tiền tệ với từng đồng tiền, đảm bảo phù hợp với mức rủi ro mà VietinBank cho phép. Hạn mức trong kinh doanh ngoại tệ được giao cho phòng Kinh doanh ngoại tệ theo dõi và thực hiện. Trạng thái đồng tiền được quản lý trên cơ sở hàng ngày, đảm bảo trạng thái của các đồng tiền được duy trì trong hạn mức đã thiết lập. Doanh số mua bán ngoại tệ được biểu thị qua Biểu đồ 3.8.



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.8: Doanh số mua bán ngoại tệ của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Doanh số mua bán ngoại tệ của VietinBank tăng mạnh qua các năm. Năm 2011, do bối cảnh thị trường ngoại tệ có nhiều diễn biến phức tạp, hoạt động kinh doanh ngoại tệ của VietinBank có những khó khăn nhất định, doanh số mua bán ngoại tệ ở thời điểm 31/12/2011 chỉ đạt 5,1 tỷ USD. Năm 2012, doanh số giao dịch đạt xấp xỉ 19 tỷ USD, vươn lên dẫn đầu thị trường với thị phần doanh số mua bán ngoại tệ trên thị trường liên ngân hàng. Quy mô giao dịch tăng gấp hơn ba lần so với năm 2011 nhờ cải tổ phương pháp quản trị hệ thống và tăng cường công tác bán hàng trực tiếp. Năm 2013, tiếp tục đà tăng đó, doanh số mua bán ngoại tệ tăng 48% so với năm 2012, đạt 32,6 tỷ USD. Năm 2014, 2015 lần lượt là: 49,8 tỷ USD; 71,36 tỷ USD, luôn duy trì đứng thứ hai thị trường và dẫn dắt hoạt động của thị trường.

Kết quả thu nhập và chi phí hoạt động kinh doanh ngoại tệ giao ngay được biểu thị ở bảng số liệu sau:

Bảng 3.6: Thu nhập và chi phí hoạt động kinh doanh ngoại tệ giao ngay của VietinBank giai đoạn 2011-2015

(Đơn vị: Tỷ đồng)

Năm	Thu	Chi	Lãi thuần
2011	531	196	335
2012	367	157	210
2013	735	473	262
2014	1.616	405	1.211
2015	1.631	851	780

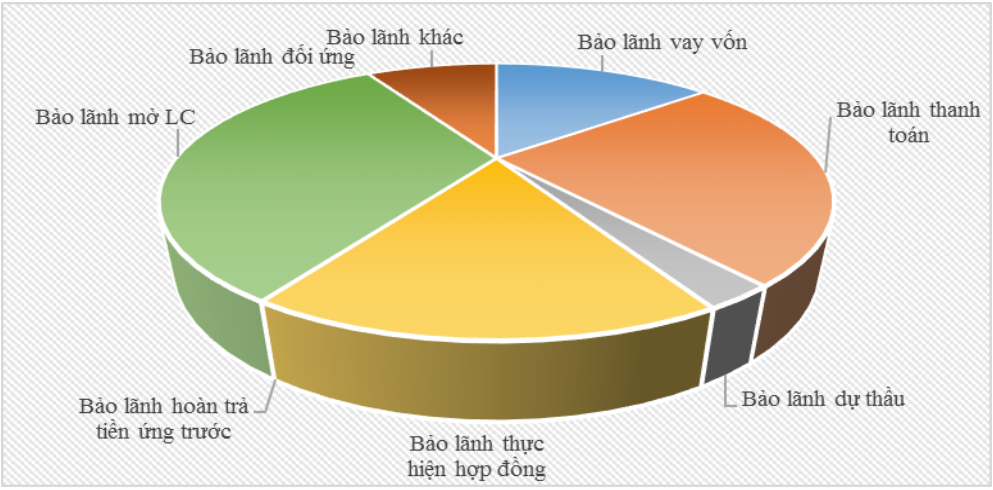
(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN của VietinBank)

Lãi thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại tệ giao ngay trong giai đoạn 2011-2015 biến động nhiều. Năm 2011, ngân hàng chỉ đạt 335 tỷ đồng, đến 2014 đã thu được 1.211 tỷ đồng. Năm 2015 con số này lại khiêm tốn ở mức 780 tỷ đồng. Sở dĩ

năm 2015 lãi thuần tụt giảm do chi phí hoạt động kinh doanh ngoại tệ cho nghiệp vụ giao ngay tăng cao, lên tới 851 tỷ đồng, trong khi đó năm 2014, thu về hoạt động này là 1.616 tỷ và chi phí chỉ 405 tỷ.

- *Hoạt động bảo lãnh*

Cam kết bảo lãnh là các cam kết mà VietinBank cấp cho khách hàng để giao dịch với một bên thứ ba, bao gồm nhiều loại như: Bảo lãnh mở thư tín dụng (Letter of credit - LC), bảo lãnh vay vốn, bảo lãnh thanh toán, bảo lãnh thực hiện hợp đồng, bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh hoàn trả tiền ứng trước, bảo lãnh đối ứng.

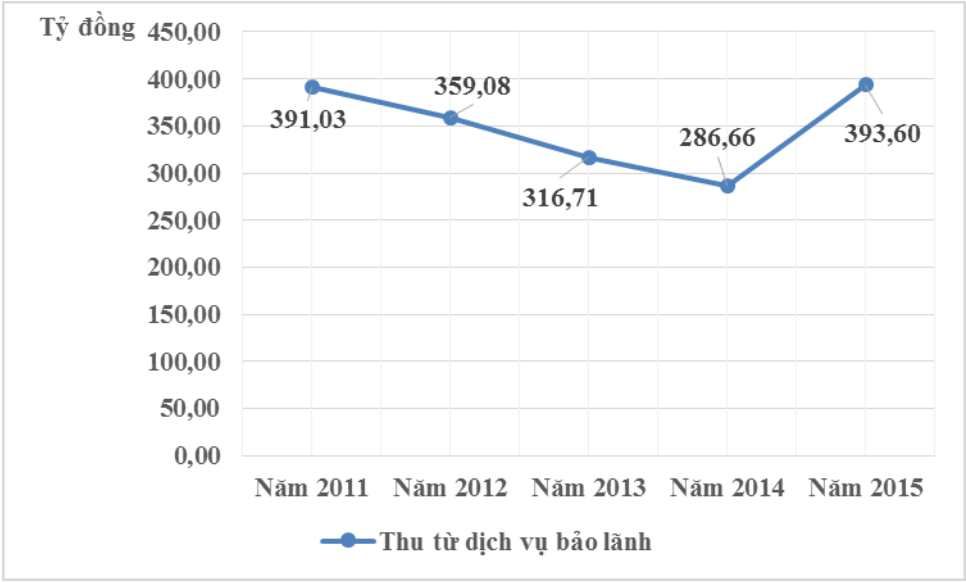


(Nguồn: Thanh tra NHNN và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Biểu đồ 3.9: Doanh số bảo lãnh của VietinBank năm 2015

Biểu đồ 3.9 cho thấy doanh số bảo lãnh mở LC chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số dư bảo lãnh của VietinBank, chiếm 32,46%, đứng thứ hai là bảo lãnh thanh toán với tỷ trọng 25,05%, chiếm tỷ trọng thấp nhất trong danh mục là bảo lãnh hoàn trả tiền ứng trước chiếm 0,003%, với 1,17 tỷ đồng.

Thu về bảo lãnh của VietinBank trong 5 năm được biểu thị qua biểu đồ sau:



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank và tính toán của tác giả

Biểu đồ 3.10: Thu từ dịch vụ bảo lãnh của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Qua số liệu trên cho thấy thu về dịch vụ bảo lãnh giảm dần qua các năm. Năm 2001, ngân hàng thu được 291,03 tỷ đồng, sang năm 2012, giảm hơn 30 tỷ đồng, đạt 359,08 tỷ, sang năm 2014, con số này chỉ còn 286,66 tỷ, đến năm 2015 có cải thiện hơn, ngân hàng thu được 393,6 tỷ. Kết quả này cho thấy hoạt động bảo lãnh chưa hiệu quả, chưa có sự đồng bộ phát triển so với các hoạt động khác của VietinBank.

- *Hoạt động kinh doanh thẻ*

VietinBank luôn dẫn đầu thị trường về sản phẩm thẻ, bao gồm thẻ ghi nợ nội địa, thẻ tín dụng quốc tế và POS *(Phụ lục 16).* Bao gồm các gói sản phẩm: (1) Thẻ cho cá nhân: Thẻ liên kết các trường đại học, Thẻ liên kết chi lương; (2) Thẻ cho tổ chức: Dịch vụ chi lương, Dịch vụ thu học phí, dịch vụ POS, Dịch vụ Internet Banking, Dịch vụ Merchant online, Dịch vụ M-POS. Năm 2011, VietinBank đã vươn lên đứng đầu về thị phần thẻ. Cụ thể, thẻ ghi nợ nội địa đạt hơn 7,1 triệu thẻ, chiếm 21% thị phần và thẻ tín dụng đạt hơn 211 nghìn thẻ, chiếm 30% thị phần. Tổng số POS của VietinBank đạt trên 12.000 điểm, chiếm gần 20,7% thị phần. Đến năm 2012, VietinBank tiếp tục dẫn đầu thị trường về thị phần thẻ và POS, số lượng thẻ ATM đạt 11 triệu thẻ, tăng 3,9 triệu thẻ so với năm 2011, thẻ tín dụng quốc tế đạt gần 400 ngàn thẻ. Từ năm 2013 đến 2015, doanh số và thị phần đều tăng mạnh, đặc biệt năm 2015, doanh số thanh toán thẻ tăng 61% so với năm 2014. [50]

- *Dịch vụ kiều hối*

Dịch vụ kiều hối là thế mạnh của VietinBank sau khi được cấp phép thành lập Công ty TNHH MTV Chuyển tiền Toàn cầu Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam với chức năng cung cấp các dịch vụ nhận, chuyển tiền kiều hối và chuyển tiền cá nhân khác giữa Việt Nam với các quốc gia và trong nội bộ các quốc gia. Sự ra đời của Công ty đánh dấu bước phát triển quan trọng trong hoạt động kiều hối của ngân hàng với việc phát triển thêm các kênh chuyển tiền mới, tập trung các thị trường có nguồn lao động xuất khẩu dồi dào. Ngoài ra,VietinBank triển khai thêm các sản phẩm mới như chuyển tiền kiều hối online và mở rộng mạng lưới chi trả và phát triển thêm các đại lý phụ. VietinBank áp dụng nhiều cải tiến công nghệ để đảm bảo giao dịch kiều hối được xử lý tự động ở mức cao nhất, đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Năm 2011, kiều hối về đạt 1,3 tỷ USD và 360.000 giao dịch. Các năm sau đều có sự tăng trưởng và chiếm thị phần khá cao. Cụ thể, năm 2013 doanh số cung cấp dịch vụ tăng trưởng 30%. Năm 2014, doanh số chuyển tiền kiều hối tăng 7% so với năm 2013, chiếm 15% thị phần kiều hối trong nước. Năm 2015, có những khó khăn nhất định về tình hình kinh tế-chính trị thế giới, nhưng công ty chuyển tiền toàn cầu VietinBank thu được hơn 11 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế, tăng 10% so với năm 2014. Mục tiêu của ngân hàng là mở rộng mạng lưới chi kiều hối, đẩy mạnh các kênh hợp tác chuyển tiền với nhiều đối tác uy tín trên thế giới.

- *Dịch vụ ngân hàng điện tử*

Hiện nay, việc phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử ở các NHTM là xu thế tất yếu. Đây được coi là một lợi thế làm tăng sức mạnh cạnh tranh thông qua cung cấp

dịch vụ tiện ích một cách nhanh chóng cho khách hàng. Nhận thức được tầm quan trọng này, VietinBank đã thành lập Phòng Dịch vụ ngân hàng điện tử, thuộc Khối dịch vụ, chuyên nghiên cứu và cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử cho cá nhân và doanh nghiệp.

- *Đối với cá nhân*: Ngân hàng cung cấp dịch vụ ngân hàng điện tử qua VietinBank IPAY, IPAY MOBILE, SMS banking, Bank Plus đáp ứng các nhu cầu cơ bản của khách hàng.

- *Đối với doanh nghiệp*: Ngân hàng cung cấp VietinBank eFAST để hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện giao dịch tài chính và quản lý tài khoản mọi nơi, mọi lúc.

Trong năm 2011, số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ VietinBank At Home đạt 3.300, gấp 10 lần năm 2010, số tiền giao dịch qua các kênh điện tử tăng cao. Năm 2012, VietinBank đã cho ra mắt nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử, do đó số lượng khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử tăng đáng kể, với gần 2,6 triệu lượt khách hàng. Các năm sau đều có tốc độ tăng khá tốt và năm 2014, ngân hàng đã đạt bình chọn Top 5 Dịch vụ ngân hàng điện tử. [50]

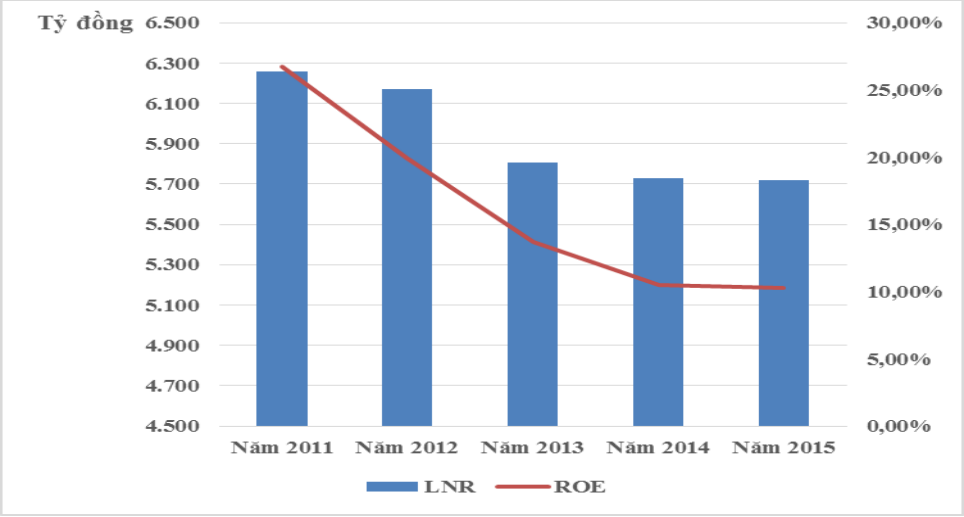
3.3. Thực trạng hiệu quả kinh doanh và kiểm định một số yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

3.3.1. Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

HQKD của VietinBank được đo lường, xem xét ở nhiều góc độ và động, do đó có nhiều quan điểm và tiêu chí đánh giá khác nhau và gắn với từng thời kỳ. Tại nghiên cứu này, xuất phát từ nguồn lực phục vụ cho hoạt động kinh doanh và thực trạng hoạt động kinh doanh, hiệu quả của VietinBank được xem xét, đánh giá qua các nhóm chỉ tiêu sau:

3.3.1.1. Hiệu quả vốn

Hiệu quả vốn tại VietinBank qua chỉ tiêu lợi nhuận ròng (LNR) và lợi nhuận vốn chủ sở hữu (ROE).



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.11: Lợi nhuận ròng và lợi nhuận vốn chủ sở hữu của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Lợi nhuận ròng của VietinBank có biến động giảm theo từng năm, năm sau giảm hơn so với năm trước. Cụ thể năm 2011, lợi nhuận sau thuế của ngân hàng là 6.259 tỷ đồng, sang năm 2012, giảm xuống còn 6.168 tỷ đồng, tức giảm 10 tỷ đồng, năm 2013, lợi nhuận ròng giảm so với năm 2012 là 81 tỷ đồng, cuối năm 2014, con số này giảm so với cùng kỳ năm ngoái là 361 tỷ đồng, tương ứng 5,85%, và đến 2015, lợi nhuận ròng ngân hàng đạt 5.717 tỷ đồng, giảm so với năm 2014 là 90 tỷ đồng. Số liệu thống kê cho thấy, nếu chỉ nhìn vào chỉ tiêu lợi nhuận ròng của ngân hàng ta có thể khẳng định: tình hình kinh doanh của ngân hàng đang đi xuống, bởi hầu hết các chỉ tiêu về hoạt động khác của ngân hàng tăng trưởng khá tốt, trong khi chỉ tiêu lợi nhuận của ngân hàng có xu hướng giảm qua từng năm. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) có xu hướng giảm qua các năm, từ năm 2011 đến 2015 lần lượt là: 26,74%, 19,90%, 13,70%, 10,50%, 10,30%. Như vậy, lợi nhuận vốn chủ sở hữu của ngân hàng giảm từ 26,74% trong năm 2011, đến 2015 còn số này chỉ còn 10,30%. Kết quả này chỉ ra khả năng tạo lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của VietinBank trong thời gian qua chưa tốt. Tuy nhiên, nếu xét theo kết quả đạt được so với kế hoạch của Đại hội đồng cổ đông đã đưa ra theo từng năm thì VietinBank đạt vượt mức đề ra cho các chỉ tiêu về lợi nhuận ròng và ROE.

3.3.1.2. Hiệu quả tài sản

Việc xem xét hiệu quả tài sản được coi là khâu quan trọng bậc nhất trong xem xét HQKD của ngân hàng vì nó liên quan đến việc tính toán phần thu lãi, tỷ lệ thu lãi cận biên, thu nhập ngoài lãi, xem xét hiệu quả tài sản và tính toán tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA), đặc biệt xem xét HQKD của ngân hàng qua hệ thống các chỉ tiêu về chất lượng tài sản, rủi ro như: nợ xấu, dự phòng và tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn tối thiểu của ngân hàng.

Tài sản của ngân hàng tạo ra thu nhập cho ngân hàng, sau đây là cơ cấu thu nhập thuần của VietinBank trong thời gian qua:

Bảng 3.7: Cơ cấu thu nhập thuần của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Cơ cấu thu nhập thuần	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Thu nhập lãi thuần	Tỷ đồng	20.048,05	18.420,02	18.277,26	17.862,12	18.838,99
	%	89,60	83,87	83,90	84,93	82,83
Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ	Tỷ đồng	1.152,33	1.278,22	1.520,13	1.178,86	1.459,90
	%	5,15	5,82	6,98	5,61	6,42
Lãi thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối	Tỷ đồng	382,56	361,69	291,45	386,61	19,77
	%	1,71	1,65	1,34	1,84	0,09
Lãi thuần từ mua bán chứng khoán kinh doanh	Tỷ đồng	10,93	34,16	18,93	192,42	129,18
	%	0,05	0,16	0,09	0,91	0,57
Lãi thuần từ mua bán chứng khoán đầu tư	Tỷ đồng	-501,14	515,88	8,03	-153,68	52,81
	%	-2,24	2,35	0,04	-0,73	0,23
Lãi thuần từ hoạt động khác	Tỷ đồng	1.024,10	1.185,60	1.495,15	1.397,92	2.202,29
	%	4,58	5,40	6,86	6,65	9,68
Thu nhập từ góp vốn, mua cổ phần	Tỷ đồng	257,35	165,95	172,76	166,38	40,96
	%	1,15	0,76	0,79	0,79	0,18
Tổng thu nhập thuần	Tỷ đồng	**22.374,18**	**21.961,53**	**21.783,70**	**21.030,63**	**22.743,88**
	%	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank, BC tổng kết)

Tổng thu nhập của VietinBank biến động nhẹ qua các năm. Năm 2015, tổng thu nhập đạt 22.743,88 tỷ đồng, cao hơn so với năm trước. Năm 2014 là 21.030,63 tỷ đồng và năm 2011 đạt 22.374,18 tỷ đồng.

Năm 2011, thu nhập của VietinBank cao hơn so với các năm sau. Chỉ tiêu cao hơn là do thu nhập lãi thuần khá tốt, đạt 20.048,05 tỷ đồng, chiếm 89,60% tổng thu nhập thuần của ngân hàng và thu nhập từ góp vốn mua cổ phần năm 2011 ngân hàng đạt cao nhất trong 5 năm, là 257,35 tỷ. Thu thuần về dịch vụ khá tốt, đạt 1.152,33 tỷ đồng. Tuy nhiên trong năm này, ngân hàng lỗ thuần về mua bán chứng khoán là 501,14 tỷ đồng đã kéo thu nhập thuần của ngân hàng xuống. Nếu không có số lỗ này, ngân hàng đã đạt thu nhập thuần cao nhất trong 5 năm từ 2011 đến 2015. Thua lỗ của ngân hàng trong mua bán đầu tư chứng khoán hơn 500 tỷ đồng là dễ hiểu, bởi năm 2011 thị trường chứng khoán Việt Nam có sự sụt giảm. Sau giai đoạn 2006-2007 tăng trưởng quá nóng, việc điều chỉnh lại những chỉ số của thị trường là tất yếu. Tuy nhiên, năm 2012, VietinBank đã tỉnh táo, thận trọng hơn và bứt phá với lãi thuần là 515,88 tỷ đồng, cao nhất trong 5 năm.

Trong năm 2015, thu về dịch vụ của ngân hàng đạt mức khá tốt 1.459,90 tỷ đồng, cao nhất qua các năm. Để đạt được kết quả này, VietinBank phát triển mạnh dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm, đa dạng kênh phân phối để tăng thu hút từ phía khách hàng.

Bảng 3.8: Hiệu quả sử dụng tài sản của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng thu lãi và các khoản thu nhập tương tự (tỷ đồng)	55.775	50.660	44.280	41.357	42.471
Thu ngoài lãi trên tổng tài sản	0,008	0,010	0,016	0,014	0,013
Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên – NIM	0,046	0,039	0,034	0,029	0,026
ROA (%)	2,030	1,700	1,400	1,200	1,000

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Lợi nhuận của Ngân hàng giảm dần từ năm 2011 đến 2015 do thu lãi và các khoản thu nhập tương tự giảm. Năm 2011, VietinBank thu được 55.775 tỷ đồng, giảm qua các năm và đến năm 2015, tổng thu lãi còn 42.471 tỷ đồng. Lợi nhuận giảm làm thu nhập lãi cận biên giảm, năm 2011 là 0,046, đến năm 2015 là 0,026. Chỉ tiêu lợi nhuận trên tổng tài sản - ROA cũng giảm dần, năm 2015, ROA chỉ còn 1%, trong khi đó năm 2011 là 2,03%. Điều này được lý giải bởi việc ngân hàng có nhiều chương trình ưu đãi lãi suất cho các doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp giải quyết những khó khăn về vốn. Tỷ lệ thu ngoài lãi trên tổng tài sản của ngân hàng từ năm 2011 đến

2015 lần lượt là: 0,008; 0,01; 0,016; 0,014; 0,013 và có xu hướng tăng. Kết quả này cho thấy, trong thời gian qua VietinBank đã tích cực trong các hoạt động để tăng nguồn thu hoạt động như: thu dịch vụ, thu từ đầu tư chứng khoán, mặc dù chỉ tiêu tài sản tăng dần qua các năm. Tóm lại, mặc dù lợi nhuận VietinBank giảm, các chỉ tiêu liên quan trực tiếp tới lợi nhuận giảm với lý do hết sức nhân văn là giảm lãi suất cho vay, hỗ trợ một phần khó khăn cho các doanh nghiệp nhưng các chỉ tiêu về hiệu quả tài sản, khả năng cho vay của ngân hàng tăng, cho thấy triển vọng của chỉ tiêu hiệu quả tài sản, HQKD của VietinBank trong tương lai sẽ tăng khi các doanh nghiệp bớt những khó khăn, nền kinh tế có dấu hiệu tăng trưởng.

Hiệu quả tài sản của VietinBank đánh giá qua chất lượng tài sản của ngân hàng và được biểu diễn trên bảng số liệu sau:

Bảng 3.9: Chất lượng tài sản của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Dư nợ xấu (triệu đồng)	2.201	5.478	3.773	4.884	4.940
Tỷ lệ nợ xấu/Dư nợ tín dụng (%)	0,75	1,35	0,82	0,90	0,73
CAR (%)	10,57	10,33	13,20	10,40	10,60

(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

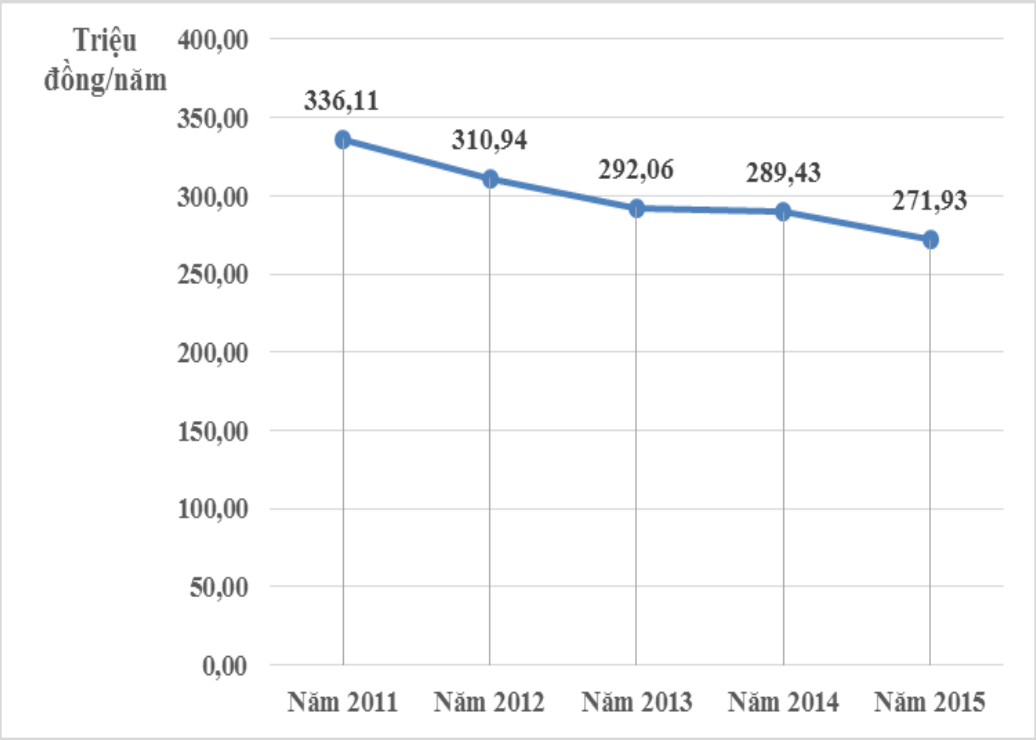
Tỷ lệ nợ xấu của VietinBank trong 5 năm dao động ở khoảng 1%. Cụ thể năm 2011, là 0,75%, năm 2015, là 0,73%, riêng năm 2012 cao hơn so với các năm, là 1,35%. Giải quyết nợ xấu là nhiệm vụ trọng tâm của ngân hàng, Ban lãnh đạo VietinBank đã quan tâm và đưa ra những giải pháp tích cực quản trị công tác cho vay từ khâu thẩm định cho vay đến khâu quản lý thu gốc, thu lãi nên nợ xấu của Ngân hàng. Ngoài ra, VietinBank tăng cường khâu thu hồi nợ xấu. Năm 2015, thu từ nợ xấu đã được xử lý là 2.618,09 tỷ đồng, tăng 117,40% (năm 2014 con số này là 1.204,24 tỷ đồng). [50]

Tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn của VietinBank biến động không nhiều qua 5 năm, đều đạt trên 10%, riêng năm 2013, tỷ lệ này đạt 13,20%. Qua số liệu cho thấy, trong thời gian VietinBank đáp ứng qui định về tỷ lệ an toàn vốn do NHNN qui định (CAR $\geq$ 9%).

3.3.1.3. Hiệu quả lao động

Việc đánh giá HQKD của ngân hàng còn được xem xét qua các chỉ tiêu về hiệu quả lao động, lợi nhuận bình quân trên một nhân viên, hiệu quả sử dụng người lao động của ngân hàng.

Xem xét lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank trong 5 năm:



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.12: Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank giảm dần qua các năm. Năm 2011, chỉ tiêu này đạt là 336,11 triệu đồng/năm. Đến năm 2015, lại khiêm tốn ở mức 271,93 triệu đồng/năm. Nếu xem xét trên chỉ tiêu này, lợi nhuận bình quân trên một nhân viên giảm qua từng năm do số lượng người lao động của VietinBank là 18.622 người, đến năm 2015, chỉ tiêu này tăng là 21.024 người. Nhưng nếu đi sâu vào quá trình tăng giảm lao động của VietinBank cho thấy số lượng lao động tăng mạnh ở 2 nhóm: chuyên gia và cán bộ quan hệ khách hàng mới. Số lượng chuyên gia được tuyển dụng phục vụ cho nghiên cứu, thực hiện dự án chuyển đổi hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking). Số lượng cán bộ quan hệ khách hàng tuyển dụng để chuẩn bị thay thế đội ngũ nhân viên bán hàng với ứng dụng phần mềm mới, cán bộ thẩm định thông tin khách hàng, cán bộ quản lý chăm sóc khách hàng. Bên cạnh đó, diễn biến nền kinh tế trong giai đoạn này có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của các NHTM, khách hàng của NHTM làm chỉ tiêu lợi nhuận tính trên một nhân viên giảm.

3.3.1.4. Hiệu quả chi phí

HQKD của VietinBank được đánh giá qua hiệu quả chi phí, với những chỉ tiêu như: tổng chi lãi, khả năng bù đắp chi phí, tỷ lệ Tổng chi phí/Tổng tài sản Có.

Xem xét cơ cấu chi phí của VietinBank qua bảng số liệu:

Bảng 3.10: Cơ cấu chi phí của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Cơ cấu chi phí	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Chi phí hoạt động	Tỷ đồng	9.077,91	9.435,67	9.909,65	9.804,50	10.719,46
	%	17,80	19,79	21,59	22,49	23,66
Chi phí lãi và các chi phí tương tự	Tỷ đồng	35.727,19	32.240,74	26.003,57	23.494,90	23.632,75
	%	70,06	67,64	56,64	53,90	52,16
Chi phí hoạt động dịch vụ	Tỷ đồng	771,03	577,14	576,55	938,63	1.190,96
	%	1,51	1,21	1,26	2,15	2,63
Chi cho hoạt động kinh doanh ngoại hối	Tỷ đồng	319,13	898,27	4.829,78	2.922,26	3.014,07
	%	0,63	1,88	10,52	6,70	6,65
Chi cho hoạt động mua bán chứng khoán kinh doanh	Tỷ đồng	26,39	13,24	28,95	7,11	21,72
	%	0,05	0,03	0,06	0,02	0,047
Chi lãi mua bán chứng khoán đầu tư	Tỷ đồng	0,02	0,68	109,33	153,68	143,35
	%	0,00003	0,00143	0,24	0,35	0,31
Chi phí hoạt động khác	Tỷ đồng	167,01	144,98	436,53	2.346,20	1.905,84
	%	0,33	0,30	0,95	5,38	4,21
Chi phí dự phòng rủi ro tín dụng	Tỷ đồng	4.904,25	4.357,95	4.123,42	3.922,68	4.678,99
	%	9,62	9,14	8,98	9,00	10,33
Tổng chi phí	Tỷ đồng	**50.992,93**	**47.668,66**	**45.908,46**	**43.589,94**	**45.307,13**
	%	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Tổng chi phí có xu hướng giảm theo thời gian, từ năm 2011 đến 2015 tổng chi lần lượt là là 50.992,93 tỷ đồng, 47.668,66 tỷ đồng, 45.908,46 tỷ đồng, 43.589,94 tỷ đồng và 45.307,13 tỷ đồng. Năm 2015, chi phí cao hơn so với năm 2014 do chi phí cho hoạt động kinh doanh ngoại hối, chi phí hoạt động, chi phí dự phòng tăng. Trong các khoản mục chi của ngân hàng, chi phí lãi và các chi phí tương tự chiếm tỷ trọng lớn nhất, chiếm tỷ lệ từ 52% đến 70%; chi phí hoạt động chiếm từ khoảng 17% đến 23%; chi phí dự phòng chiếm khoảng từ 9% đến 10%. Chi phí hoạt động năm 2011 là 9.071,91 tỷ đồng, đến năm 2015, con số này tăng lên là 10.719,46 tỷ đồng, cho thấy việc quản lý chi phí hoạt động của Ngân hàng chưa tốt, cần có giải pháp để giảm tối đa khoản mục chi phí hoạt động. Phần chi phí dự phòng biến động không nhiều qua các năm, năm 2015, chi dự phòng 4.678,99 tỷ đồng, năm 2014, chi dự phòng thấp nhất là 3.922,68 tỷ đồng.

Bảng 3.11: Hiệu quả chi phí của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Tổng chi lãi và các khoản chi phí tương tự (tỷ đồng)	35.727	32.240	26.003	23.494	23.632
Bù đắp chi phí hoạt động (Chi phí hoạt động/Thu nhập hoạt động)	0,332	0,337	0,629	0,678	0,617
Hiệu quả chi phí (Lợi nhuận ròng/Tổng chi phí)	0,123	0,129	0,127	0,131	0,126

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

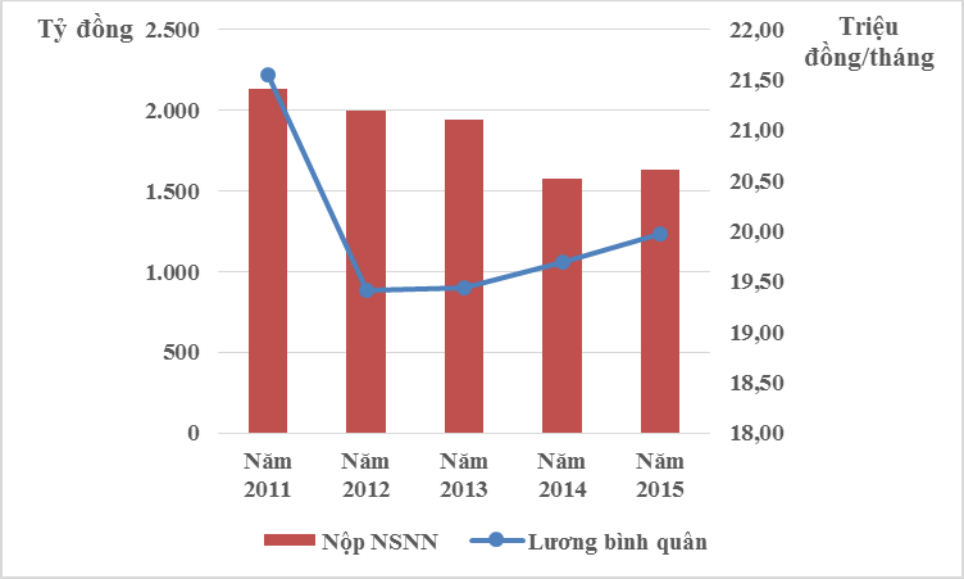
Tổng chi lãi và khoản chi phí tương tự của VietinBank giảm dần qua các năm. Năm 2011 là 35.727 tỷ đồng, sang năm 2012 giảm xuống còn 32.240 tỷ đồng và đến năm 2015, con số này chỉ là 23.632 tỷ đồng. Theo đánh giá thực trạng huy động vốn ở phần 3.2.1, tăng trưởng huy động vốn khá tốt qua các năm. Điều này chứng tỏ khả năng kiểm soát lãi suất mua vốn của Ngân hàng khá tốt để huy động được nguồn vốn với chi phí thấp từ công chúng. Lãi suất huy động của VietinBank so với lãi suất huy động của các NHTM Việt Nam khác là thấp hơn nhưng tăng trưởng huy động của VietinBank vẫn tăng trưởng khá cao qua các năm.

Khả năng bù đắp chi phí của VietinBank có xu hướng tăng qua các năm, năm 2011, chỉ tiêu này đạt 0,332, đến 2014, con số này đạt 0,678. Kết quả này cho thấy việc cân đối giữa thu nhập và chi phí của Ngân hàng khá tốt.

Hiệu quả chi phí của VietinBank không có biến động nhiều qua các năm, lần lượt từ năm 2011 đến 2015 là: 0,123; 0,129; 0,127; 0,131; 0,126. Điều này chứng tỏ bình quân một đơn vị chi phí, Ngân hàng thu được lợi nhuận ròng không tăng theo thời gian, chỉ có năm 2014 chỉ tiêu này đạt cao nhất là 0,131.

3.3.1.5. Hiệu quả xã hội

Hiệu quả xã hội trong hoạt động kinh doanh của VietinBank được xem xét qua phần thu nhập mà người lao động được hưởng và phần thuế mà ngân hàng đóng góp cho ngân sách nhà nước.



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3.13: Lương bình quân và nộp ngân sách nhà nước của VietinBank 2011-2015

Mặc dù phần đóng góp vào ngân sách nhà nước của VietinBank giảm dần qua các năm do lợi nhuận giảm, nhưng nếu nhìn vào số thuế đã nộp cho thấy sự đóng góp này đáng được ghi nhận trong toàn ngành ngân hàng.

Biến động thu nhập của VietinBank trong thời gian qua như sau:

Bảng 3.12: Biến động thu nhập của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Năm	Thu nhập bình quân (triệu/tháng)	Lương bình quân đầu người (triệu/tháng)	Tổng quỹ lương (tỷ đồng)
2011	21,55	20,79	4.501,418
2012	19,41	18,91	4.501,000
2013	19,44	18,86	4.501,208
2014	19,70	19,10	4.500,682
2015	19,98	19,38	4.725,164

(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Số liệu trên cho thấy thu nhập bình quân đầu người của nhân viên tại VietinBank biến động giảm nhẹ qua các năm. Năm 2011, thu nhập cho nhân viên đạt mức cao nhất là 21,55 triệu đồng/tháng, năm 2015 là 19,98 triệu đồng/tháng. Thực tế trong thời gian qua, hầu hết các NHTM Việt Nam có sự điều chỉnh giảm thu nhập cho người lao động, tuy nhiên, thu nhập trung bình tại VietinBank không có sự biến động mạnh. Điều này cho thấy sự ổn định của quỹ lương cũng như chính sách nhân sự tiền lương của ngân hàng khá tốt, kết quả của thu nhập gắn với kết quả tạo thu nhập bình quân trên nhân viên.

3.3.2. Kiểm định một số yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Với mục tiêu có đánh giá đầy đủ đa chiều về HQKD và xem xét các yếu tố tác động đến HQKD của VietinBank trong thời gian qua, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với mô hình phân tích hiệu quả biên DEA, mô hình hồi quy Tobit và mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA.

Cụ thể như sau:

- Bước 1: Nghiên cứu dùng: (1) Mô hình DEA để xác định được hiệu quả kỹ thuật, xem xét cơ cấu nguồn lực, tìm ra các năm mà VietinBank đạt hiệu quả tăng theo quy mô, hiệu quả giảm theo quy mô và hiệu quả không đổi theo quy mô; (2) Mô hình hồi quy Tobit để đánh giá yếu tố tác động đến hiệu quả kỹ thuật nhằm xem xét những yếu tố về mặt kỹ thuật trong quản trị, bộ máy tổ chức con người, cơ cấu nguồn lực, khả năng sắp xếp các yếu tố nguồn lực tác động đến HQKD của VietinBank.

- Bước 2: Nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA xem xét một số yếu tố tác động đến hiệu quả sinh lời của VietinBank trong thời gian nghiên cứu.

Kết quả rút ra qua kiểm định bằng các mô hình nghiên cứu định lượng sẽ tạo lập căn cứ thực tiễn để có những đánh giá, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới.

3.3.2.1. Phân tích hiệu quả theo mô hình DEA

*** Mô tả thống kê số liệu mẫu nghiên cứu**

Nghiên cứu đưa ra 4 mô hình *(Phụ lục 19),* sau đó tiến hành thống kê giá trị lớn nhất, nhỏ nhất, trung bình của các biến theo bảng sau: *(Phụ lục 18)*

Bảng 3.13: Thống kê các biến cho mô hình DEA

(Đơn vị: tỷ đồng)

Biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị bé nhất	Giá trị lớn nhất
Q1- Thu lãi	29.900	18.000	8.080	55.800
Q2 - Thu ngoài lãi	4.540	3.480	899	10.200
Q3- Dư nợ tín dụng	293.000	200.000	102.000	677.000
Q4 - Lợi nhuận trước thuế	4.750	3.140	525	8.390
Q5 - Thu nhập ròng mỗi cổ phiếu	2.202,273	1.586,435	358	5.912
X1 - Chi lãi	18.200	11.100	4.790	35.700
X2 - Chi ngoài lãi	2.280	2.540	204	6.370
X3 - Chi dự phòng	3.190	1.410	776	4.900
X4 - Chi hoạt động	6.450	3.530	1.790	10.700
X5 - Chi lương	3.440	1.810	863	5.490
X6 - Chi TSCĐ	1.060	737	219	2.050
X7 - Vốn huy động	347.000	207.000	109.000	712.000
X8 - Tổng tài sản	382.000	230.000	116.000	779.000
X9 - Vốn chủ sở hữu	26.500	20.300	5.000	56.100

(Nguồn: Báo cáo thường niên 2005-2015 và tính toán của tác giả từ phần mềm)

Kết quả cho thấy trong 11 năm tại VietinBank, chi lương đạt trung bình 3.440 tỷ đồng, thấp nhất là 863 tỷ đồng và cao nhất là 5.490 tỷ đồng. Đối với chi TSCĐ, đạt trung bình 1.060 tỷ đồng, thấp nhất là 219 tỷ đồng và cao nhất là 2.050 tỷ đồng. Giá trị trung bình của thu lãi là 29.900 tỷ đồng, thu ngoài lãi là 4.540 tỷ đồng. Dư nợ tín dụng trung bình ở mức 293.000 tỷ đồng, giá trị thu nhập ròng của 1 cổ phiếu thường đạt trung bình 2.202,273 đồng/cổ phiếu. Kết quả chi lãi trung bình đạt 18.200 tỷ đồng, lớn nhất là 47.900 tỷ đồng và lớn nhất là 35.700 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế trung bình các năm đạt 4.750 tỷ đồng, chi lương đạt 3.440 tỷ đồng và huy động vốn tới 347.000 tỷ đồng. Tổng tài sản đạt trung bình 38.200 tỷ đồng cả giai đoạn, đồng thời giá trị vốn chủ sở hữu đạt 26.500 tỷ đồng.

*** Kết quả lựa chọn mô hình DEA**

Từ cơ sở của mô hình nghiên cứu, tác giả đưa ra 4 mô hình DEA *(Phụ lục 19)*. Để lựa chọn mô hình sử dụng nhằm phân tích hiệu quả kỹ thuật của VietinBank, tác giả thực hiện nhập dữ liệu và chạy 4 mô hình với sự trợ giúp của phần mềm DEAP 2.1 (*Phụ lục 20*). Sau đó tác giả lọc những mô hình DEA có tương quan với nhau được coi là những mô hình thích hợp. Cuối cùng, nghiên cứu lựa chọn mô hình có tương quan cao và có hiệu quả kỹ thuật phù hợp với thực tế phát triển của VietinBank trong thời gian qua.

Kết quả mô tả ban đầu cho thấy, mô hình 4 có giá trị trung bình thấp nhất 0,378 và mô hình 1 có trung bình cao nhất 0,900. Mô hình 1 có số năm ngân hàng đạt hiệu

quả tuyệt đối là 7 năm, sau đó tới mô hình 3 là 6 năm. Độ lệch chuẩn của mô hình 1 và mô hình 3 là nhỏ nhất, lần lượt là 0,03 và 0,07, các mô hình còn lại đều lớn hơn 0,1 *(Phụ lục 21)*. Sau khi có kết quả từ bốn mô hình DEA, tác giả tiến hành chạy ma trận tương quan hạng Spearman tìm ra các mô hình được đánh giá là tốt nhất *(Phụ lục 22)*.

Kết quả cho thấy mô hình 2 và mô hình 3 có tương quan với nhau, điều này chỉ ra các biến đầu vào, biến đầu ra của hai mô hình này là phù hợp hơn so với các mô hình còn lại. Ngoài ra, từ kết quả của mô hình 2 phản ánh sự thay đổi hiệu quả phù hợp sự phát triển của VietinBank hơn so với mô hình 3. Ở mô hình 2, hiệu quả hai năm trước khi thực hiện cổ phần hóa và tái cấu trúc năm 2008 ở mức thấp, đến năm 2009 đạt mức hiệu quả tối ưu là 1, sau đó có sự chững lại để tạo đà phát triển bền vững. Mặt khác, mô hình nghiên cứu được đưa ra dựa trên ba cơ sở: (1) vận dụng có chọn lọc các mô hình được một số tác giả sử dụng; (2) cơ sở lý thuyết về HQKD; (3) phương pháp tiếp cận NHTM với chức năng trung gian tài chính. Từ những lý do trên, nghiên cứu lựa chọn mô hình 2 với bộ biến đầu vào và đầu ra như sau:

Biến đầu vào	Biến đầu ra
X_1: Chi lương	Y: Dư nợ tín dụng
X_2: Chi về tài sản (chi khấu hao về TSCĐ và chi khác về tài sản)	
X_3: Vốn huy động	

*** Kết quả phân tích hiệu quả kỹ thuật theo mô hình DEA**

Bảng 3.14: Kết quả phân tích hiệu quả kỹ thuật

Năm/Chỉ tiêu	Hiệu quả kỹ thuật - EF	Hiệu quả kỹ thuật thuần túy	Hiệu quả quy mô	Tăng/giảm/không đổi theo quy mô
2005	1,000	1,000	1,000	-
2006	1,000	1,000	1,000	-
2007	0,701	0,717	0,978	Irs
2008	0,699	0,703	0,994	Irs
2009	1,000	1,000	1,000	-
2010	0,698	0,777	0,898	Drs
2011	0,707	0,726	0,973	Drs
2012	0,893	0,922	0,968	Drs
2013	0,910	0,942	0,966	Drs
2014	0,933	0,957	0,974	Drs
2015	1,000	1,000	1,000	-
Trung bình	**0,867**	**0,886**	**0,977**	

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm DEAP 2.1)

Kết quả trên cho thấy hiệu quả kỹ thuật của VietinBank có biến động nhiều qua các năm *(Phụ lục 23)*. Năm 2005 và 2006, ngân hàng đạt hiệu quả kỹ thuật tuyệt đối là 1. Đến năm 2007 và 2008, hiệu quả kỹ thuật chỉ đạt lần lượt là 0,701; 0,699. Điều này cho thấy trong giai đoạn này VietinBank chưa làm tốt việc sắp xếp yếu tố đầu vào để có được đầu ra tối ưu. Thực thế trong giai đoạn này, VietinBank chuẩn bị triển khai cổ phần hóa, biến động về chất lượng nguồn nhân lực, tư tưởng người lao động có sự dao động, thậm chí có một số lãnh đạo rời ngân hàng; VietinBank gặp khó khăn về tài chính khi xây dựng kế hoạch thay đổi hệ thống ngân hàng lõi, cần tăng chi phí để thuê chuyên gia giỏi. Điều này làm năng suất lao động giảm, HQKD đi xuống. Đây là giai

đoạn quá độ chuẩn bị cho một giai đoạn phát triển mới. Tuy nhiên sau năm 2008, VietinBank đã thực hiện thành công cổ phần hóa, chính thức phát hành cổ phiếu ra công chúng và ngày 16/7/2009, VietinBank chính thức niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Tp. Hồ Chí Minh và bắt đầu quá trình tái cấu trúc nội bộ. Đổi mới mạnh mẽ, hiện đại hóa và chuẩn hóa các mặt hoạt động, đẩy mạnh tái cơ cấu, chuyển đổi mô hình tổ chức, quản trị điều hành theo thông lệ quốc tế. Với quyết tâm cao, ngân hàng đã vững vàng sau khủng hoảng và đạt hiệu quả kỹ thuật tuyệt đối (bằng 1) năm 2009. Tuy nhiên đến 2010, hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng chỉ đạt 0,698. Điều này cho thấy mặc dù có nhiều cố gắng sau cổ phần hóa, nhưng không thể tránh được độ trễ của quá trình chuyển đổi, do đó hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng tụt giảm. Mặt khác, năm 2010 cũng là năm có những khó khăn chung về ngành tài chính ngân hàng ở Việt Nam, VietinBank là ngân hàng lớn, hoạt động kinh doanh chiếm thị phần lớn trong hệ thống các NHTM nên không tránh khỏi sự tác động này. Từ năm 2011 đến 2015, hiệu quả kỹ thuật lại có xu hướng tăng, cho thấy những chiến lược phát triển dài hạn sau cổ phần hóa đã có hiệu quả và ngày càng vững mạnh.

Xem xét hiệu quả trong mối quan hệ với quy mô cho thấy, những năm chưa đạt hiệu quả tuyệt đối (bằng 1) trước cổ phần hóa và tái cấu trúc đều có hiệu quả tăng theo quy mô (irs) (năm 2007- 2008). Kết quả này đã chỉ ra rằng những năm trước cổ phần hóa, VietinBank còn dư thừa nguồn lực để tăng hiệu quả kỹ thuật. Ngược lại, ngân hàng chưa đạt hiệu quả kỹ thuật tuyệt đối (bằng 1) sau cổ phần hóa và có xu hướng giảm theo quy mô (drs) (năm 2010 - 2014). Vì vậy trong dài hạn, ngân hàng nên xem xét việc tăng quy mô để tăng HQKD (Qui mô bao gồm các chỉ tiêu về: vốn, huy động, cho vay). Kết quả này hàm ý rằng, Ngân hàng nên thận trọng trong chiến lược mở rộng quy mô và chú trọng vào phát triển các sản phẩm mới, nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng hiệu suất các nguồn lực đầu vào. VietinBank chưa khai khác hết khả năng và tiềm lực của các nguồn lực.

3.3.2.2. Kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD theo mô hình Tobit

Sau khi phân tích hiệu quả kỹ thuật (EF) theo mô hình DEA, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy Tobit để đánh giá sự tác động của các yếu tố lên hiệu quả kỹ thuật.

*** Mô tả các biến cho mô hình Tobit**

Thống kê các biến cho thấy DLR trung bình là 1,238367, LOTA trung bình đạt 0,753881. Tỷ lệ Tổng TSCĐ/Tổng tài sản (FATA) đạt là 0,010684, lớn nhất là 0,013526. Giá trị TCTA ở mức trung bình 0,081007, lớn nhất là 0,119967. *(Phụ lục 24)*

Bảng 3.15: Bảng thống kê mô tả các biến mô hình Tobit

Các biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
DLR	1,238367	0,191612	1,012277	1,482117
LOTA	0,753881	0,11881	0,61519	0,924097
FATA	0,010684	0,002059	0,00731	0,013526
TCTA	0,081007	0,02224	0,041911	0,119967

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

*** Ma trận hệ số tương quan**

Bảng 3.16: Ma trận hệ số tương quan giữa các biến

Biến	EF	DLR	LOTA	FATA	TCTA
EF	1				
DLR	-0.8569	1			
LOTA	0.8363	-0.9867	1		
FATA	0.737	-0.5483	0.4582	1	
TCTA	-0.7294	0.4086	-0.3804	-0.6115	1

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

Hệ số tương quan chỉ ra mối quan hệ hai chiều giữa từng cặp biến với nhau *(Phụ lục 25)*. Với hệ số dương chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa các cặp biến, hệ số âm cho thấy quan hệ ngược chiều giữa hai biến. Kết quả cho thấy EF có tương quan mạnh nhất với DLR (-0,8569) và tương quan thấp nhất với TCTA (-0,7294). Tuy nhiên, hệ số tương quan chỉ đánh giá quan hệ hai chiều mà chưa đánh giá được tác động một chiều của các biến lên EF, do đó nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích hồi quy.

*** Kết quả mô hình hồi quy Tobit**

Bảng 3.17: Kết quả mô hình hồi quy Tobit

Các biến	DLR	LOTA	FATA	TCTA
DLR	-0,757***			
	(0,174)			
LOTA		1,307***		
		(0,315)		
FATA			60,68**	
			(20,92)	
TCTA				-6,710**
				(2,163)
Constant	1,833***	-0,0826	0,252	1,453***
	(0,225)	(0,229)	(0,221)	(0,193)
LLL	3,86	4,15	1,330	2,463

*(Ghi chú: *;**;*** có ý nghĩa thống kê ở mức 1%, 5%, 10%)*

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

Từ kết quả mô hình hồi quy đơn Tobit cho thấy từng giá trị LLL (Log likelihood) đều nhỏ, đạt mức lớn nhất là 4,15. Kết quả này cho thấy mô hình Tobit đạt sự tin cậy cho việc phân tích hiệu quả kỹ thuật (EF). *(Phụ lục 26)*

*** Phân tích kết quả mô hình hồi quy Tobit**

Kết quả mô hình chỉ ra biến DLR - *Tiền gửi/Cho vay* tác động ngược chiều lên EF. Điều này cho thấy nếu ngân hàng sử dụng tốt nguồn tài lực để cho vay thì sẽ tác động đến hiệu quả kỹ thuật của VietinBank. Ngoài ra, biến này còn đánh giá hiệu quả đầu tư vốn của ngân hàng. Kết quả mô hình mang dấu âm có nghĩa hiệu quả đầu tư

tăng làm hiệu quả kỹ thuật tăng và ngược lại. Vậy VietinBank cần lưu ý nguy cơ tiềm ẩn sự khan hiếm về nguồn tài lực, ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư và giảm hiệu quả của ngân hàng. Điều này có thể xảy ra khi ngân hàng không quản trị nguồn vốn tốt, có thể lấy quá nhiều vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn, khách hàng đột ngột rút số tiền quá lớn, khách hàng vay không trả nợ gốc đúng hạn.

Kết quả cho thấy biến TCTA - *Tổng chi phí/Tổng tài sản* có tác động ngược chiều lên EF. Nếu tỷ lệ chi phí trên tổng tài sản tăng sẽ làm giảm hiệu quả kỹ thuật và ngược lại, nếu tỷ lệ này giảm sẽ làm tăng hiệu quả. Nói cách khác, chi phí để tạo ra một đồng tài sản có quan hệ ngược chiều với hiệu quả kỹ thuật. Điều này chỉ ra để tăng hiệu quả kỹ thuật, VietinBank phải giảm chi phí. Tuy nhiên, việc giảm chi phí là một bài toán khó mà nhiều ngân hàng gặp phải, không chỉ riêng VietinBank. Để giải quyết vấn đề này, hầu hết các ngân hàng đã đưa ra giải pháp tiết kiệm chi phí hoạt động. Ngân hàng muốn tiết kiệm khoản mục chi phí hoạt động nên nghiên cứu cẩn trọng mọi tình huống, tránh ảnh hưởng đến các khoản mục chi khác của ngân hàng và cuối cùng kết quả không đạt được như mong muốn.

Với biến LOTA - *Cho vay/Tổng tài sản* có quan hệ cùng chiều lên EF. Điều này cho thấy VietinBank cho vay càng nhiều thì đạt hiệu quả kỹ thuật càng cao. Kết quả này thể hiện công tác quản trị hoạt động cho vay của Ngân hàng được làm tốt, ngân hàng nên đẩy mạnh cho vay để có được hiệu quả kỹ thuật cao hơn.

Hệ số của biến FATA - *Tài sản cố định/Tổng tài sản* có tác động cùng chiều lên EF, hàm ý rằng khi Tỷ lệ tài sản cố định/Tổng tài sản tăng sẽ làm cho hiệu quả kỹ thuật tăng và ngược lại, nếu giảm tỷ lệ này thì hiệu quả kỹ thuật giảm theo. Điều này khẳng định việc VietinBank đầu tư cho TSCĐ thúc đẩy việc tăng hiệu quả. Việc trang bị máy móc thiết bị giúp cho Ngân hàng có cơ sở vật chất tốt, có điều kiện để phát triển các sản phẩm dịch vụ, đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng.

3.3.2.3. Kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD theo mô hình hồi qui với biến phụ thuộc ROA

*** Thống kê mô tả cho các biến của mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA**

Bảng 3.18: Thống kê mô tả các biến của mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA

Các biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị tối thiểu	Giá trị tối đa
ROA	0,012136	0,005112	0,0039	0,0203
EQRE	0,062858	0,01626	0,041422	0,09382
LPNL	0,013816	0,008277	0,004758	0,031342
FATA	0,010684	0,002059	0,00731	0,013526
TRAD	7,615003	3,139801	4,176325	14,40462
SIZE	33,386	0,674638	32,38259	34,28965

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

Nghiên cứu tiến hành mô tả các biến trong mô hình. Kết quả cho thấy giá trị ROA đạt trung bình 1,21%, trong đó giá trị lớn nhất là 2,03% và nhỏ nhất là 0,39%. Các yếu tố khác cũng được trình bày theo mức trung bình, độ lệch chuẩn, giá trị tối thiểu, giá trị tối đa trong bảng thống kê. *(Phụ lục 27)*

*** Ma trận hệ số tương quan**

Bảng 3.19: Ma trận hệ số tương quan giữa các biến

Các biến	ROA	EQRE	LPNL	FATA	TRAD	SIZE
ROA	1					
EQRE	0,5703	1				
LPNL	-0,4095	-0,1468	1			
FATA	0,3716	0,2669	-0,614	1		
TRAD	-0,3868	-0,349	0,4036	-0,475	1	
SIZE	0,7986	0,7402	-0,5213	0,2151	-0,166	1

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

Hệ số tương quan càng lớn cho thấy mối quan hệ giữa hai biến càng chặt. Kết quả chỉ ra biến ROA có tương quan mạnh nhất với SIZE - *Quy mô ngân hàng* (0,79), kém chặt nhất là LPNL ở mức (-0,4095) *(Phụ lục 28).* Để đánh giá tác động một chiều của các biến lên ROA cần thực hiện phân tích hồi quy.

*** Kết quả chạy hồi quy** *(Phụ lục 29)*

Bảng 3.20: Kết quả chạy mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA

Biến phụ thuộc ROA	Hệ số	Sai số chuẩn	T	P>t	Khoảng tin cậy 95%	
EQRE	-0,29739	0,097742	-3,04	0,029	-0,54864	-0,04613
LPNL	0,582112	0,180001	3,23	0,023	0,119406	1,044818
FATA	1,407584	0,513214	2,74	0,041	0,088324	2,726843
TRAD	-0,00087	0,000292	-2,97	0,031	-0,00162	-0,00012
SIZE	0,013486	0,002593	5,2	0,003	0,006819	0,020152
_cons	-0,43588	0,085137	-5,12	0,004	-0,65473	-0,21703

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm Stata 13)

Để kiểm tra kết quả có ý nghĩa, nghiên cứu thực hiện một số kiểm định.

*** Kiểm định mô hình** *(Phụ lục 30)*

Bảng 3.21: Bảng tổng hợp kiểm định mô hình

Kiểm định	Thống kê F (F-Stas), Phương sai thay đổi (white's test), Tự tương quan (Chi2), Đa cộng tuyến (Vif)	P-value	Kết luận
Sai dạng hàm	5,85	0,1494	Kết quả chỉ ra mô hình sử dụng dạng hàm là phù hợp với P-value bằng 0,1494 lớn hơn 0,05. Kết quả này ta có thể chấp nhận giả thuyết Ho và như vậy dạng hàm tuyến tính là hợp lý.
Phương sai thay đổi	11,00	0,3575	Giá trị P-vlue của kiểm định white bằng 0,3575 lớn hơn 0,05. Như vậy, ta chấp nhận giả thuyết Ho và mô hình không tồn tại phương sai thay đổi.
Tự tương quan	1,391	0,2382	Kết quả kiểm định cho thấy với giá trị P-value bằng 0,2382 lớn hơn 0,05, khi đó ta chấp nhận giả thuyết Ho và có thể kết luận mô hình không tồn tại tự tương quan.
Đa cộng tuyến	<10		Với VIF nhỏ hơn 10 cho thấy mô hình không tồn tại đa cộng tuyến, các biến đều có thể cho cùng lúc vào trong mô hình.

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả kiểm định mô hình)

**** Phân tích kết quả mô hình hồi quy biến phụ thuộc ROA***

Hệ số của biến EQRE - *Vốn tự có/Tổng nguồn vốn* có tác động ngược chiều lên ROA với P-value nhỏ hơn 0,05 và hệ số beta âm. Kết quả này cho thấy nếu EQRE tăng làm cho ROA giảm và ngược lại. Hiện nay, VietinBank đang dẫn đầu trong các NHTM Việt Nam về chỉ tiêu vốn điều lệ - phần vốn chiếm tỷ trọng lớn trong vốn tự có của ngân hàng. Kết quả chỉ tiêu EQRE tác động âm lên HQKD cho thấy việc tăng vốn quá nhanh mà chưa có phương án hiệu quả sử dụng đồng vốn, điều này làm cho hiệu quả giảm.

Biến LPNL - *Dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng dư nợ* có tác động cùng chiều lên ROA. Kết quả này chỉ ra VietinBank thực hiện nghĩa vụ về phân loại và trích lập dự phòng đầy đủ, tạo nguồn tài chính vững chắc cho hoạt động kinh doanh, giúp gia tăng HQKD. Mặt khác, có thể chỉ tiêu dự phòng tăng là kết quả của dư nợ xấu, nợ quá hạn tăng nhưng nó lại được khắc phục bởi những giải pháp về vốn, công nghệ và nguồn nhân lực. Điều này giúp cho ngân hàng tăng HQKD.

Hệ số của biến FATA - *TSCĐ/Tổng tài sản* tác động cùng chiều lên ROA với P-value nhỏ hơn 5%. Tỷ lệ TSCĐ/Tổng tài sản tăng làm HQKD tăng và ngược lại. Điều này cho thấy việc VietinBank đầu tư cho TSCĐ thúc đẩy việc tăng HQKD. Như vậy, việc trang bị máy móc, thiết bị sẽ giúp có cơ sở vật chất tốt, tạo điều kiện để phát triển các sản phẩm dịch vụ, làm hài lòng khách hàng, tăng khả năng sinh lời.

Hệ số của biến TRAD - *Thu lãi/Thu hoạt động* tác động ngược chiều lên ROA với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05. Kết quả này cho thấy VietinBank đã quá chú trọng đến hoạt động thu lãi. Điều này không làm cho HQKD tăng mà ngược lại làm HQKD giảm. Như vậy gợi ý giải pháp rằng VietinBank cần chú trọng phát triển các sản phẩm dịch vụ khác để tăng thu ngoài lãi.

Biến SIZE - *Quy mô ngân hàng (Logarit Tổng tài sản)* tác động cùng chiều lên ROA với mức ý nghĩa nhỏ hơn 5%. Điều này cho thấy VietinBank càng tăng quy mô thì HQKD càng cao, tuy nhiên kết quả ở mức tác động không nhiều (0,013). Vậy, VietinBank nên cân nhắc trước khi xây dựng chiến lược tiếp tục tăng quy mô tài sản để tăng HQKD.

Kết quả nghiên cứu sự tác động của các yếu tố lên HQKD của VietinBank cho thấy, mỗi mô hình cho kết quả về mức độ tác động của các yếu tố không hoàn toàn giống nhau nhưng bổ sung cho nhau tạo ra kết quả tổng hợp về hệ thống yếu tố và mức độ tác động lên HQKD của VietinBank.

3.4. Đánh giá chung về hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

3.4.1. Những kết quả đạt được

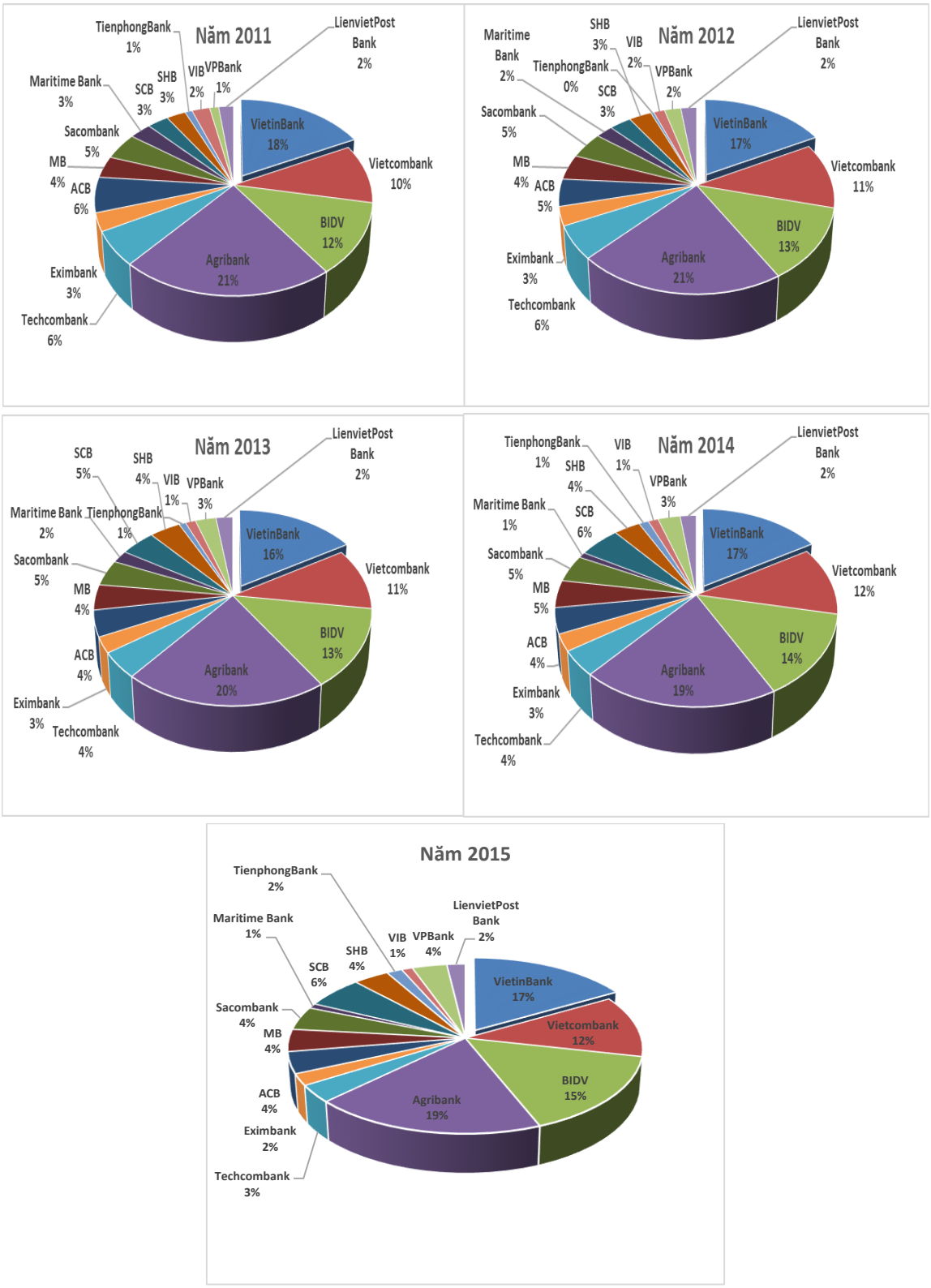
Một là, hoạt động kinh doanh của ngân hàng tăng trưởng ổn định qua các năm

Qua phân tích, các chỉ tiêu trong hoạt động kinh doanh: Huy động vốn, sử dụng vốn, dịch vụ thanh toán, hoạt động kinh doanh khác đều tăng trưởng dương qua các năm. Để có được kết quả này, VietinBank đã khai thác tối đa các nguồn lực: tài lực, vật lực, nhân lực vào phục vụ kinh doanh.

Đối với chỉ tiêu huy động vốn, tăng trưởng khá ấn tượng trong những năm qua, năm sau cao hơn năm trước và đều vượt mức kế hoạch đề ra. Năm 2015, huy động đạt 711.785 tỷ đồng, tăng trưởng gần 20% so với năm 2014, đạt 105% kế hoạch Đại hội đồng cổ đông đề ra. Cơ cấu theo hình thức huy động có sự chuyển dịch theo hướng tích cực, hướng tới nguồn vốn ổn định và chi phí vốn thấp. VietinBank phát triển sản phẩm mới trong hoạt động huy động để thu hút vốn tối đa ngoài công chúng. Duy trì chủ lực nguồn huy động từ khách hàng cá nhân, doanh nghiệp nhưng không giảm chú trọng phát triển các kênh huy động vốn khác để hỗ trợ thanh khoản ngân hàng. Thực hiện tốt huy động vốn từ nước ngoài với nhiều khoản vay hợp vốn, song phương với các ngân hàng lớn trên thế giới như: SMBC, Standard Chartered,...và phát hành thành

công trái phiếu quốc tế chứng tỏ vị thế của VietinBank trên thị trường quốc tế.

Xem xét thị phần huy động vốn của VietinBank so với các NHTM Việt Nam qua sơ đồ sau:



(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.14: Thị phần huy động vốn của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Doanh số huy động vốn của một số NHTM Việt Nam được trình bày ở *Phụ lục 31*.

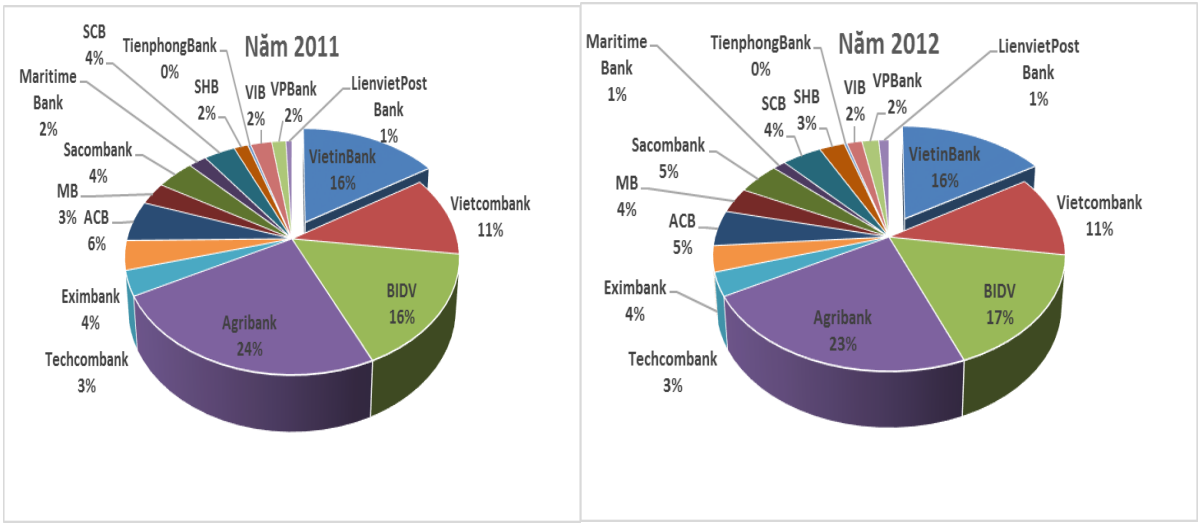
Số liệu thống kê cho thấy, khả năng huy động vốn của VietinBank đứng thứ hai trong hệ thống các NHTM Việt Nam sau Agribank. Điều này được lý giải bởi số lượng chi nhánh của Agribank là 943, cao hơn nhiều so với con số 149 của VietinBank [154]. Như vậy chứng tỏ, thị phần huy động vốn của ngân hàng cao trong hệ thống NHTM ở Việt Nam.

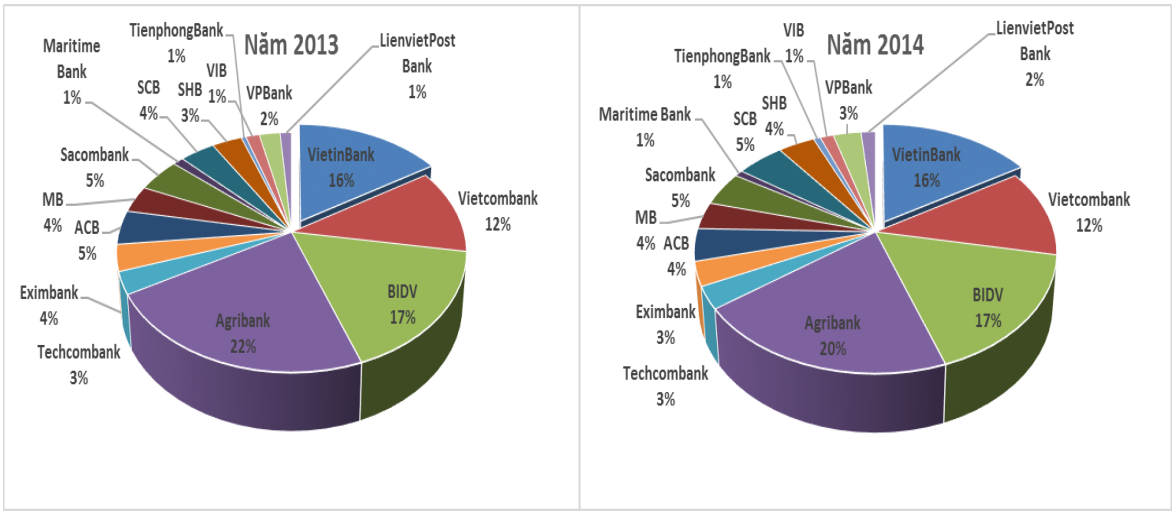
Đối với hoạt động sử dụng vốn, VietnBank đã đạt tăng trưởng khá tốt qua các năm về dư nợ cho vay. Năm 2015, dư nợ cho vay đạt 676.688 tỷ đồng, so với năm 2011 là 293.434 tỷ đồng, cơ cấu tỷ trọng cho vay hợp lý, cho vay tổ chức kinh tế và cá nhân chiếm tỷ trọng lớn. Cho vay theo loại hình doanh nghiệp đi đúng định hướng của Nhà nước như phát triển kinh tế nông thôn, phát triển kinh doanh nhỏ lẻ.

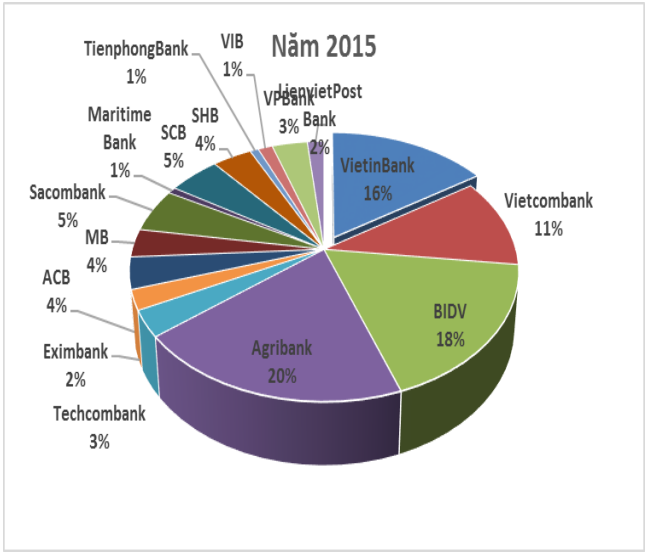
Trên đây là kết quả phân tích sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua các chỉ tiêu tài chính. Trong khi đó, kết quả nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình Tobit xem xét các yếu tố tác động đến hiệu quả kỹ thuật (EF) chỉ ra LOTA - *Cho vay/Tổng tài sản* quan hệ cùng chiều lên hiệu quả kỹ thuật. Khi ngân hàng cho vay nhiều, thu lãi tăng, giúp gia tăng HQKD. Kết quả khảo sát ở các chi nhánh/phòng giao dịch chỉ ra, 17/55 phiếu đạt 30,9% ở mức 4 (Đồng ý), 21/55 đạt 39,2% ở mức 5 (Hoàn toàn đồng ý) với quan điểm cho rằng: Việc tăng qui mô, cụ thể là tăng doanh số cho vay sẽ làm tăng HQKD *(Phụ lục 6)*. Tuy nhiên, khi tăng qui mô chỉ tiêu này, ngoài tuân thủ qui định về tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của NHNN cần phải quan tâm tới quản trị rủi ro tín dụng, tránh trường hợp tăng trưởng "quá nóng" sẽ dẫn tới không kiểm soát được và Ngân hàng sẽ gặp phải rủi ro.

Trong thời gian qua, để đảm bảo hài hòa giữa HQKD và hiệu quả xã hội, VietinBank xây dựng "Chiến lược tín dụng xanh". Thực hiện Chỉ thị số 03/CT-NHNN về thúc đẩy tín dụng xanh, quản lý rủi ro môi trường và xã hội trong hoạt động cấp tín dụng, Vietinbank đã xây dựng định hướng phát triển "Ngân hàng xanh" nhằm điều chỉnh chính sách tín dụng phù hợp với chính sách về quản lý môi trường - xã hội, hướng dẫn thẩm định các dự án tài trợ vốn vì môi trường xã hội. Hoạt động này của VietinBank đã đem lại kết quả tốt và được ghi nhận từ công chúng.

Xem xét thị phần cho vay khách hàng của VietinBank so với các NHTM khác qua biểu đồ sau:







(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.15: Thị phần cho vay khách hàng của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Doanh số cho vay khách hàng của VietinBank và một số NHTM Việt Nam được trình bày ở *Phụ lục 32.*

Kết quả thống kê cho thấy thị phần cho vay khách hàng của VietinBank qua 5 năm ở mức khá cao so với các NHTM cổ phần. Vietinbank có doanh số cho vay khách hàng lớn trong nhóm NHTM Nhà nước, gần bằng với BIDV và thấp hơn so với Agribank.

Đối với hoạt động đầu tư, ngân hàng luôn điều chỉnh linh hoạt với mục tiêu tối ưu hóa khả năng sinh lời, đảm bảo thanh khoản và không ngừng phát triển cả về quy mô và hiệu quả hoạt động. Cuối năm 2015, quy mô đầu tư của VietinBank là 195 nghìn tỷ đồng, tăng 10,3% so với năm 2014, chiếm 25% tổng tài sản, tài trợ cho nhiều dự án lớn trọng điểm quốc gia như các dự án: Thủy điện Sơn La, Thủy điện Lai Châu, Khí - Điện - Đạm Cà Mau, Nhà máy Lọc dầu Dung Quất, Vệ tinh viễn thông Vinasat [72]. Điều này góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế cả nước, định hình mô hình phát triển nhiều ngành và địa phương. Như vậy, có thể đánh giá hoạt động đầu tư của VietinBank trong thời gian qua phát triển khá tốt, xây dựng danh mục đầu tư tối ưu. Việc thành lập Khối kinh doanh vốn thị trường năm 2013 đã thay đổi cục diện phương thức đầu tư và chất lượng đầu tư của ngân hàng. Dù tham gia vào thị trường đầu tư với tư cách nào, VietinBank ở vị thế chủ động, mang vai trò tạo lập và hỗ trợ tính thanh khoản cho thị trường.

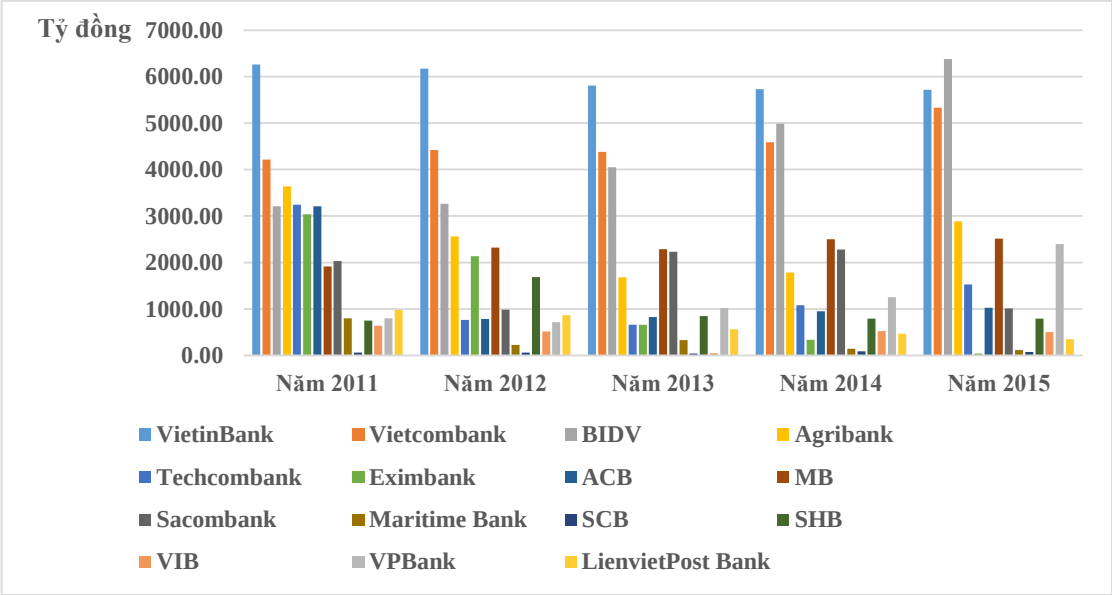
Đối với hoạt động dịch vụ và hoạt động kinh doanh khác của ngân hàng có sự tăng trưởng mạnh qua các năm, cung cấp các giải pháp, dịch vụ hiện đại đáp ứng đầy đủ, nhanh chóng nhu cầu khách hàng. Ngân hàng bắt đầu quan tâm đến dịch vụ thu phí, năm 2011 lãi thuần 633 tỷ đồng, đến năm 2014 đã đạt 1.034 tỷ đồng và đến năm 2015 ngân hàng đã thu được 1.189 tỷ đồng lãi thuần về dịch vụ. Ngân hàng phát triển dịch vụ thanh toán trong nước, quốc tế, cung cấp đa dạng kênh phân phối các sản phẩm dịch vụ với mức tự động hóa ngày càng cao.

Như vậy, Ban lãnh đạo ngân hàng đã biết tận dụng tốt nguồn lực huy động, đồng thời phát huy nội lực, quản trị và thực thi chính sách mới trên toàn hệ thống, thực hiện kinh doanh với mục tiêu tăng trưởng nhanh, mạnh và bền vững.

Hai là, luôn hoàn thành kế hoạch về chỉ tiêu lợi nhuận và đạt lợi nhuận cao hơn so với các NHTM khác có qui mô tương đồng

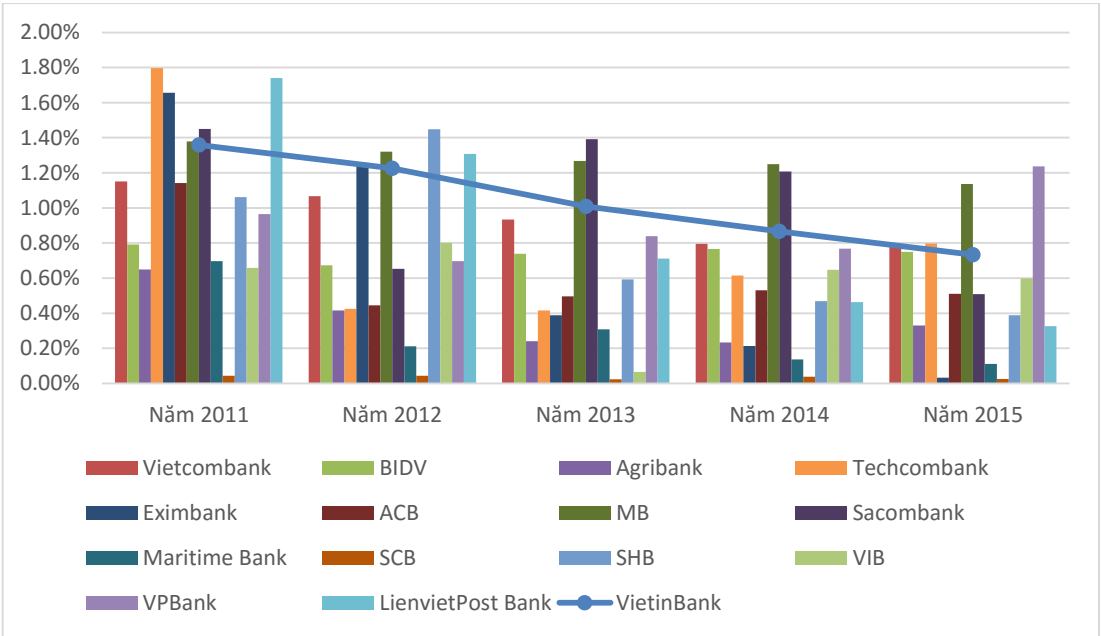
Chỉ tiêu lợi nhuận của ngân hàng có xu hướng giảm từ năm 2011 đến 2015. Tuy nhiên, nếu so sánh theo chỉ tiêu kế hoạch của Đại hội đồng cổ đông đã đưa ra theo từng năm, VietinBank đều đạt vượt mức về các chỉ tiêu: lợi nhuận ròng và lợi nhuận vốn chủ sở hữu. Năm 2015, kế hoạch chỉ tiêu lợi nhuận trước thuế là 7.300 tỷ đồng, thực hiện là 7.345 tỷ đồng, đạt 100,6% kế hoạch Đại hội đồng cổ đông năm 2015. Chỉ tiêu ROE đạt 10,3%, kế hoạch là 10%-11%. Năm 2014, VietinBank thực hiện được 7.302 tỷ đồng, ROE 10,5%, trong khi kế hoạch là 7.280 tỷ đồng, ROE 10%-12% [50]. Cũng như vậy, năm 2011 đến năm 2013, VietinBank đều hoàn thành trên mức kế hoạch các chỉ tiêu lợi nhuận.

So sánh chỉ tiêu lợi nhuận của VietinBank với một số NHTM Việt Nam khác qua biểu đồ sau:



(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.16: Lợi nhuận ròng của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015



(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.17: ROE của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Mặc dù chỉ tiêu lợi nhuận giảm nhẹ qua các năm, từ 2011 đến 2015, nhưng VietinBank luôn là ngân hàng có lợi nhuận ròng cao nhất trong hệ thống các NHTM Việt Nam. Nếu so sánh trong nhóm 4 NHTM Nhà nước, VietinBank luôn dẫn đầu cho thấy sự phát triển ổn định của VietinBank trong hệ thống NHTM Việt Nam.

Nếu xem xét ROE cho từng nhóm NHTM ở Việt Nam, có thể thấy sự khác biệt ROE giữa các nhóm ngân hàng.

Bảng 3.22: Tỷ suất lợi nhuận trên Vốn chủ sở hữu theo nhóm ngân hàng năm 2015

Đơn vị: %

TCTD	ROE
NHTM Nhà nước (*)	10,62
NHTM Cổ phần	4,43
Ngân hàng liên doanh, ngân hàng nước ngoài	3,05
Toàn hệ thống các TCTD	**6,26**

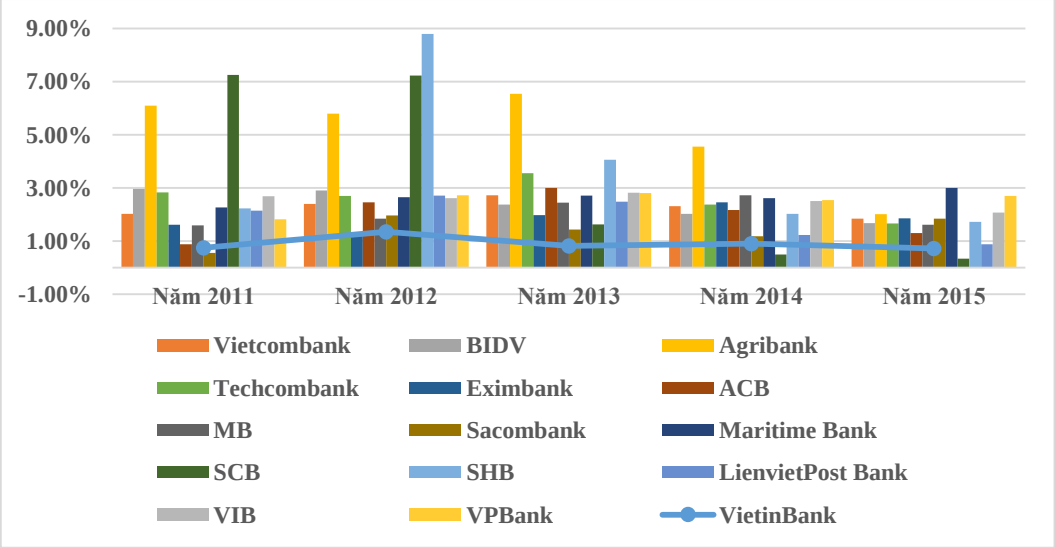
(Nguồn: Ngân hàng Nhà nước - Thống kê một số chỉ tiêu cơ bản)

(*): 04 NHTM Nhà nước theo phân loại của NHNN; Không bao gồm TCTD nào có vốn chủ sở hữu âm.

ROE của các NHTM Nhà nước đạt ở mức cao nhất là 10,62%, các NHTMCP ở mức thấp hơn là 4,43%, toàn ngành ngân hàng là 6,26%. Khi so sánh ROE của VietinBank với các ngân hàng trong và ngoài nhóm, năm 2015, Ngân hàng đạt 10,3%, thấp hơn không đáng kể so với ROE của nhóm các NHTM Nhà nước, cao hơn khá nhiều ROE toàn ngành. Điều này cho thấy hiệu quả vốn chủ sở hữu của VietinBank đã đạt mức khá tốt trong năm 2015.

Ba là, kiểm soát tốt chất lượng tài sản để nâng cao hiệu quả tài sản

Chất lượng tài sản của VietinBank được đánh giá qua chỉ tiêu nợ xấu, trong 5 năm từ 2011 đến 2015 chỉ tiêu này dao động ở khoảng 1%. Cụ thể năm 2011, tỷ lệ nợ xấu của ngân hàng là 0,75%, năm 2015 con số này là 0,73%, riêng năm 2012 cao hơn so với các năm còn lại, nợ xấu của ngân hàng là 1,35%.



(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.18: Tỷ lệ nợ xấu của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Kết quả thống kê thể hiện trên biểu đồ trên cho thấy tỷ lệ nợ xấu của VietinBank qua các năm thấp hơn so với các NHTM cùng hoặc khác nhóm và thấp hơn so với tỷ lệ quy định của NHNN (3%). Điều này thể hiện sự cố gắng trong công tác xử lý nợ xấu, nợ tồn đọng của ngân hàng trong thời gian qua.

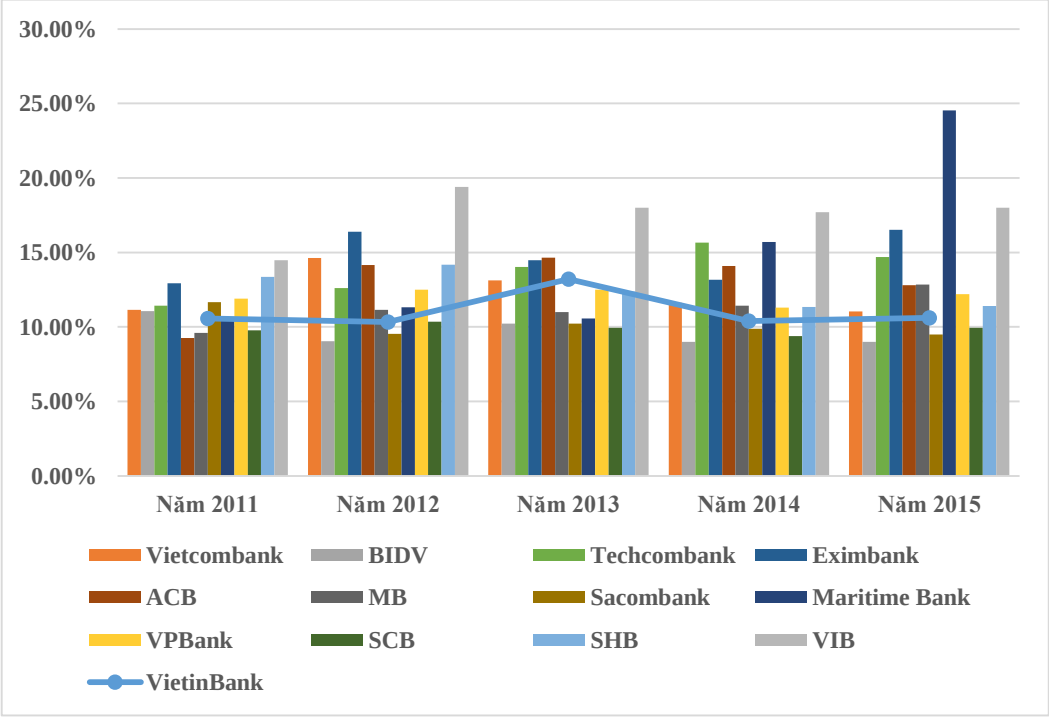
Theo kết quả phỏng vấn chuyên gia, tại VietinBank trong thời gian qua chất

lượng tín dụng được cải thiện, nợ xấu thấp, thực hiện phân loại nợ theo định tính và định lượng, triển khai và áp dụng Basel II theo đúng lộ trình đã thông qua và báo cáo NHNN. Các chuyên gia đánh giá VietinBank đã sử dụng mô hình quản trị rủi ro khá tốt do có tư vấn của các chuyên gia nước ngoài. Điều này đã giúp cho Ngân hàng hạn chế rủi ro ở mức thấp. VietinBank có thành tích đáng kể trong việc nhận diện và phát hiện các chốt kiểm soát. Có hệ thống kiểm soát tốt, bao gồm: (1) Môi trường kiểm soát; (2) Thủ tục kiểm soát: VietinBank làm tốt chốt kiểm soát liên quan đến văn bản và qui trình nghiệp vụ trong thời gian qua, thúc đẩy gia tăng HQKD. *(Phụ lục 4).*

Kết quả khảo sát từ 45 đơn vị kinh doanh trực tiếp của VietinBank về nội dung: "Các chi nhánh của VietinBank đã nỗ lực trong quản lý tài sản và kiểm soát rủi ro tín dụng. Điều này đã giúp giảm tỷ lệ nợ xấu của VietinBank trong thời gian qua" cho thấy 32/55 (58,2%) ở mức 4 - Đồng ý và 22/55 (40%) ở mức 5 - Hoàn toàn đồng ý, chỉ 1/55 (1,8%) ở mức 3 - Không có ý kiến và không có đại diện của đơn vị nào ở mức 2 - Không đồng ý và 1-Hoàn toàn không đồng ý *(Phụ lục 6)*. Kết quả này chỉ ra sự quyết tâm của hệ thống VieitinBank trong công tác thu hồi nợ, đẩy lùi nợ xấu và đã đạt kết quả nhất định thời gian qua.

Ngoài ra, tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn tối thiểu (CAR) của VietinBank qua các năm đều trên 10%, đặc biệt năm 2013, tỷ lệ CAR đạt 13,2%. Theo quy định tại Thông tư 13/2010/TT-NHNN[76], tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn yêu cầu cho các NHTM Việt Nam là 9%. Theo Thông tư này, VietinBank đạt trên mức quy định tối thiểu của NHNN cho thấy sự kiểm soát tốt về chỉ tiêu an toàn trong hoạt động kinh doanh.

Đánh giá khả năng đảm bảo an toàn vốn tối thiểu của VietinBank với các NHTM Việt Nam qua biểu đồ sau:



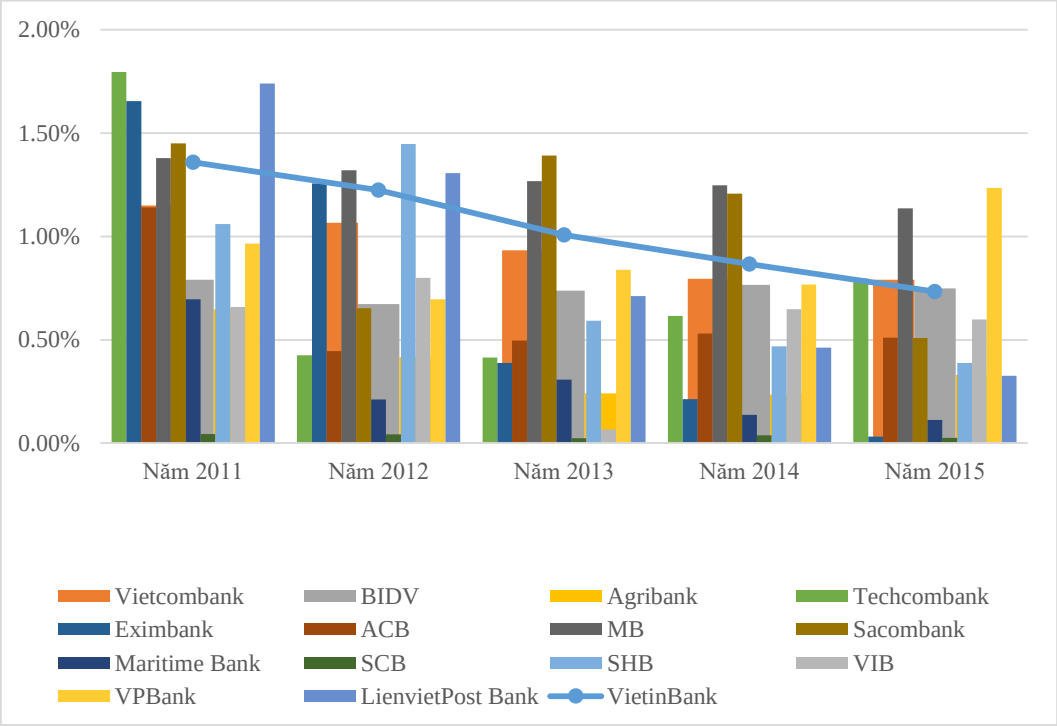
(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

Biểu đồ 3.19: Tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn của NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Hầu hết các NHTM Việt Nam đều đáp ứng quy định về tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn tối thiểu (≥ 9%). Tỷ lệ CAR của VietinBank ở mức cao so với hầu hết các NHTM Việt Nam qua 5 năm. Như vậy, phần đảm bảo an toàn cho phần tài sản Có rủi ro ở mức tương đối tốt, đáp ứng yêu cầu theo quy định của NHNN.

Với việc kiểm soát tốt chất lượng tài sản, VietinBank đạt được kế hoạch về chỉ tiêu Lợi nhuận ròng/Tài sản (ROA) mà Đại hội đồng cổ đông đã đề ra. Từ năm 2011 đến 2015, ROA lần lượt thực hiện (2,03%;1,7%;1,4%1,2%;1,02%) và đạt mục tiêu kinh doanh từng năm.

So sánh hiệu quả tài sản của VietinBank qua chỉ tiêu ROA với một số NHTM Việt Nam như sau:



(Nguồn: BCTN các NHTM Việt Nam và tính toán của tác giả từ BCTN các ngân hàng)

Biểu đồ 3.20: Tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Khả năng tạo lợi nhuận ròng trên tài sản của VietinBank khá tốt, hầu hết đều cao hơn các NHTM Việt Nam khác, kể cả NHTM Nhà nước khác hay các NHTM cổ phần. Tổng tài sản của VietinBank thấp hơn so với BIDV và Agribank nhưng ROA của VietinBank cao hơn, chứng tỏ khả năng kiếm lợi nhuận ròng trên tài sản của VietinBank tốt hơn.

Để đạt được những kết quả trên, theo ý kiến của các chuyên gia, bên cạnh yếu tố môi trường kinh doanh buộc VietinBank phải thay đổi còn xuất phát từ các nguyên nhân cơ bản sau:

Một là, tái cấu trúc nội bộ là vấn đề sống còn của VietinBank

Tăng trưởng hoạt động kinh doanh, các chỉ tiêu lợi nhuận luôn đạt kế hoạch và ở mức cao trong ngành là nhờ kết quả của quá trình tái cấu trúc nội bộ của VietinBank. Trong bối cảnh sự đổ vỡ ngày càng gia tăng của các ngân hàng, sự suy thoái nền kinh tế một phần do sự tắc nghẽn dòng tín dụng, sức ép của NHNN là phân loại các ngân

hàng yêu cầu các NHTM cần phải thay đổi một cách toàn diện để đáp ứng yêu cầu mới, bối cảnh mới, tăng cường năng lực kiểm tra, giám sát, đẩy mạnh năng lực quản trị và minh bạch tình hình tài chính. VietinBank nhận thấy tái cấu trúc nội bộ là nhiệm vụ tất yếu, thực hiện qua hai giai đoạn: (1) Tái cấu trúc để tồn tại: Xuất phát từ những rủi ro liên quan đến một số khách hàng lớn đã lừa đảo và chiếm đoạt tài sản của ngân hàng, nợ đọng của ngân hàng ở mức cao, vì vậy cần phải củng cố chất lượng tài sản, phải thay đổi căn bản về quản trị điều hành và chất lượng dịch vụ; (2) Tái cấu trúc để phát triển bền vững: Ngân hàng chú trọng nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực điều hành và phát triển thị phần ra thị trường nước ngoài. Nhiệm vụ tái cấu trúc giai đoạn này của VietinBank bao gồm: Tái cấu trúc mô hình hoạt động; Tái cấu trúc tài chính; Tái cấu trúc hệ thống quản trị điều hành ngân hàng; Tái cấu trúc mạng lưới, kênh phân phối; Tái cấu trúc công nghệ thông tin; Tái cấu trúc nguồn lực. Quá trình tái cấu trúc được thực hiện bài bản, giúp cho VietinBank thay đổi về mọi mặt, các chỉ tiêu kinh doanh có mức tăng trưởng tốt, nâng cao HQKD theo hướng phát triển bền vững.

Hai là, VietinBank đã chú trọng đầu tư phát triển cơ sở vật chất, công nghệ hỗ trợ quản lý và phục vụ trực tiếp cho hoạt động kinh doanh

Ban lãnh đạo ngân hàng nhận thức công nghệ ngân hàng quyết định thắng thua trong kinh doanh, vì vậy VietinBank là ngân hàng tiên phong trong đầu tư công nghệ điện đại, sớm thay thế hệ thống ngân hàng lõi (core banking) với hàm lượng công nghệ cao, đáp ứng tốt nhất yêu cầu quản lý, đầy đủ tính năng hiện đại để ngân hàng có thể cung cấp những sản phẩm dịch vụ ngân hàng tốt nhất phục vụ khách hàng. Bên cạnh đó, phân tích vật lực của VietinBank trong thời gian qua cho thấy việc đầu tư mua sắm tài sản, vật liệu, công cụ, đầu tư xây dựng cơ bản và chi phí trụ sở văn phòng làm việc biến động tăng qua các năm. Như vậy, VietinBank chú trọng đầu tư cơ sở vật chất và công nghệ nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn, giúp hình ảnh và uy tín có thay đổi theo hướng tích cực trong thời gian qua.

Kết quả phỏng vấn các chuyên gia chỉ ra: Việc đầu tư cho tư cho cơ sở vật chất và công nghệ có hàm lượng khoa học cao làm tăng HQKD của VietinBank trong thời gian qua. Chuyên gia nhấn mạnh VietinBank đầu tư nâng cấp phòng giao dịch, chi nhánh, thậm chí bỏ vốn ra mua trụ sở, tránh việc đi thuê giúp đảm bảo ổn định và khai thác tối đa vị trí đắc địa của các điểm giao dịch. VietinBank đã đầu tư nhiều tài lực, nhân lực để nâng tầm nguồn vật lực này. *(Phụ lục 4)*

Kết quả khảo sát các chi nhánh/phòng giao dịch về nội dung: Việc tăng đầu tư cho TSCĐ và công nghệ ngân hàng của VietinBank trong thời gian qua đã giúp gia tăng HQKD của chi nhánh, với thang đo cụ thể sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý 0 (0%); 2. Không đồng ý 2 (3,6%); 3. Không ý kiến 16 (29,1%); 4. Đồng ý 24 (43,6%); 5. Hoàn toàn đồng ý 13 (23,6%). Điều này cho thấy, các chi nhánh của VietinBank nhận thức rõ tầm quan trọng của cơ sở vật chất và công nghệ, là điều kiện cần để thực hiện kinh doanh. Ngoài ra, việc sắp xếp cơ cấu tỷ trọng, kinh nghiệm trong đầu tư,

khai thác tốt để huy động hết công suất giúp gia tăng HQKD. *(Phụ lục 6)*

Kết quả hồi quy của mô hình Tobit và mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA cho thấy: Biến FAFA - *TSCĐ/Tổng tài sản* tác động cùng chiều với biến hiệu quả kỹ thuật (EF) và hiệu quả sinh lời (ROA). Thời gian qua, việc đầu tư cho TSCĐ làm tăng HQKD của VietinBank và khẳng định việc đầu tư này là hợp lý, giúp cho VietinBank tăng trưởng trong hoạt động và gia tăng HQKD.

Tóm lại, việc đầu tư cơ sở vật chất hiện đại và tài sản có hàm lượng công nghệ cao của VietinBank trong thời gian qua giúp gia tăng HQKD. Trong dài hạn, điều này giúp gia tăng HQKD vì hình ảnh được quảng bá, thương hiệu được nâng tầm, vị trí thuận lợi làm tăng khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Đầu tư vào hệ thống core banking giúp cho ngân hàng hoạt động an toàn toàn hơn, giảm được lao động giản đơn không cần thiết, giảm các công đoạn thủ tục xử lý mất nhiều thời gian. Đặc biệt với hệ thống phần mềm mới, từ sản phẩm đơn chiếc sẽ đóng thành gói cung cấp cho khách hành. Kết quả sẽ tạo ra sự khác biệt, giúp thắng trong cạnh tranh, giúp gia tăng HQKD của VietinBank. Tuy nhiên, VietinBank cần quan tâm tới việc sắp xếp và khai thác tối ưu, luôn đảm bảo tính hiện đại và hàm lượng công nghệ cao của nguồn lực này.

Ba là, VietinBank đã có nhiều nỗ lực trong quản lý hiệu quả tài sản và kiểm soát rủi ro hoạt động ngân hàng

Để đạt được mục tiêu hàng năm, các chỉ tiêu kinh doanh đều tăng trưởng, Ban lãnh đạo VietinBank đã chú trọng đến việc nâng cao chất lượng tài sản Có, cụ thể:

+ Tích cực trong công tác quản lý nợ và đẩy lùi nợ xấu

VietinBank đã làm tốt các khâu: (i) Đẩy mạnh việc tăng cường giám sát tuân thủ các quy định, quy trình nghiệp vụ trong hoạt động cấp tín dụng; chủ động rà soát, triển khai thành công phân loại nợ theo tháng đã góp phần thúc đẩy quá trình giám sát liên tục các khoản nợ, giúp ngân hàng nâng cao công tác đo lường rủi ro, tiếp cận các chuẩn mực quốc tế, chủ động nhận diện sớm các khoản nợ tiềm ẩn rủi ro để có biện pháp xử lý trong hoạt động tín dụng phù hợp. Kết quả mô hình xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến HQKD với biến phụ thuộc ROA cho thấy biến LPNL - *Dự phòng/Tổng dư nợ* tác động thuận chiều lên HQKD của ngân hàng. Điều này cho thấy ngân hàng đã nghiêm túc trong thực hiện phân loại nợ và trích lập dự phòng bù đắp những tổn thất có thể xảy ra, tạo nền tảng, tâm lý vững vàng trong kinh doanh và thúc đẩy gia tăng HQKD; (ii) Ngoài ra, có được kết quả nêu trên, ngân hàng đã tích cực trong việc phối hợp với các cơ quan quản lý Nhà nước như: Tòa án, cơ quan thi hành án, cơ quan công an góp phần tăng cường tháo gỡ khó khăn, vướng mắc trong quá trình xử lý thu hồi nợ. (iii) VietinBank triển khai quyết liệt, yêu cầu tuân thủ tuyệt đối ở các đơn vị trong hệ thống xử lý dứt điểm, thu hồi các khoản nợ xấu.

+ Xây dựng và áp dụng nguyên tắc quản trị rủi ro tín dụng, kiểm tra, kiểm soát theo thông lệ quốc tế

Kết quả đạt được trong công tác quản trị rủi ro trong thời gian qua xuất phát từ việc VietinBank đã chú trọng hoàn thiện đồng bộ khung chính sách tín dụng gồm: Quy định giới hạn tín dụng, thẩm quyền quyết định giới hạn tín dụng, quy chế hội đồng tín dụng, quy định đồng tài trợ, quy định cho vay, quy định bảo đảm tiền vay. Hướng dẫn quy chế điều hành tập trung và thống nhất trên toàn hệ thống, đảm bảo các giới hạn rủi ro thông qua các tiêu chuẩn cấp tín dụng. Chính sách tín dụng hướng tới phục vụ nhu cầu hợp lý của khách hàng và đảm bảo kiểm soát rủi ro. Mỗi cấp tín dụng hướng đến một đối tượng khách hàng, tiếp cận và khai thác nhóm khách hàng đặc thù như: đơn vị hành chính sự nghiệp, các trường học... để khai thác tối đa nguồn vốn trong nền kinh tế.

VietinBank xây dựng Khối quản lý rủi ro độc lập vào năm 2013. Khối quản lý rủi ro tách bạch với nhiệm vụ, chức năng của các phòng, ban, bộ phận làm tăng khả năng chống đỡ rủi ro, ứng phó với sự thay đổi môi trường bên ngoài. Cụ thể, Khối bao gồm 5 phòng ban: Phòng quản lý rủi ro tín dụng và đầu tư, Phòng chế độ tín dụng và đầu tư, Phòng quản lý rủi ro thị trường và tác nghiệp, Phòng quản lý nợ có vấn đề và Phòng kiểm toán nội bộ sẽ kiểm tra giám sát tín dụng hoặc tái kiểm tra. Thành lập thêm Phòng rủi ro hoạt động thực hiện công tác quản lý rủi ro hoạt động trên cơ sở ứng dụng modules nghiệp vụ mới. Ngoài ra, VietinBank đã nâng cấp hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ đáp ứng tốt hơn yêu cầu xếp hạng khách hàng. Hệ thống khách hàng được chia thành 3 nhóm, 34 ngành nghề lĩnh vực và đánh giá trên các tiêu chí tài chính và tiêu chí phi tài chính. Việc làm này đã góp phần nâng cao năng lực quản trị rủi ro tín dụng của VietinBank trong thời gian qua.

Bốn là, bước đầu đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng và mở rộng thị phần ra thị trường nước ngoài

Thời gian qua, VietinBank triển khai đồng bộ nhiều giải pháp về phát triển sản phẩm nhằm cung cấp đa dạng dịch vụ cho khách hàng. Trong năm 2015, đánh dấu điểm nổi bật trong hoạt động bán lẻ khi VietinBank ra mắt thị trường dịch vụ Premium Banking dành cho phân khúc khách hàng ưu tiên, đưa đến cho khách hàng dịch vụ tốt nhất, có tính cạnh tranh cao trên thị trường dịch vụ thẻ ở Việt Nam. Ngoài dịch vụ thẻ, ngân hàng còn quan tâm đến việc phát triển internet banking và đã đạt giải Top 5 dịch vụ ngân hàng điện tử do Vnexpress tổ chức. Hơn nữa, ngân hàng được tôn vinh là ngân hàng có dịch vụ mobile banking được yêu thích nhất. Với mục tiêu trở thành tập đoàn tài chính đa năng, hoạt động không chỉ trong nước mà còn mở rộng thị trường ra nước ngoài, VietinBank đã mở chi nhánh ở một số nước trên thế giới với mục tiêu tăng thị phần và kết nối đầu tư giữa Việt Nam và các nước mà VietinBank đặt chi nhánh/văn phòng đại diện. Thành công này của Vietinbank đã chứng tỏ uy tín và thương hiệu, tác động không nhỏ đến HQKD. Kết quả nổi bật: *Thứ nhất*, ngân hàng đẩy mạnh phát triển dịch vụ thu phí, dịch vụ ngân hàng điện tử, đẩy mạnh phân khúc thị trường bán lẻ làm giảm áp lực lợi nhuận cho hoạt động thu lãi của ngân hàng. Hoạt động dịch vụ được triển khai với nhiều chuyển biến tích cực, tăng

tỷ trọng thu ngoài lãi trong tổng thu nhập, đặc biệt là thu về dịch vụ. Ngoài ra, hoạt động đầu tư được đa dạng hóa với việc đẩy mạnh các sản phẩm phái sinh với gốc phái sinh là: Lãi suất, tỷ giá và hàng hóa. Tích cực đầu tư trái phiếu doanh nghiệp có bước tiến vượt trội với tốc độ tăng trưởng trên 30%[50]. VietinBank tiếp tục giữ vững vai trò là một trong những ngân hàng tạo lập thị trường, dẫn dắt các thành viên tham gia thị trường liên ngân hàng; *Thứ hai,* việc đa dạng hóa giúp ngân hàng giảm được phụ thuộc vào hoạt động tín dụng truyền thống. Điều này góp phần làm cho chỉ tiêu nợ xấu của ngân hàng ở mức thấp trong toàn ngành. Tóm lại, sự đa dạng hóa trong hoạt động nhằm chia sẻ rủi ro và gia tăng lợi nhuận luôn được VietinBank chú trọng trong thời gian qua, tìm được chìa khóa cho việc thiết lập sự hiện diện mạnh mẽ của ngân hàng trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ đa dạng cho khách hàng doanh nghiệp và cá nhân, bước đầu là cung cấp các giải pháp trọn gói vượt trội, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

Thông qua phỏng vấn chuyên gia ngân hàng, nhà quản lý ngành ngân hàng đều cho rằng VietinBank đã có sự thay đổi trong quan điểm, chỉ đạo điều hành về chất lượng dịch vụ, luôn hướng tới mục tiêu lấy khách hàng là trung tâm. Có đánh giá thực trạng chất lượng dịch vụ, so sánh với các đối thủ, phân tích điểm mạnh điểm yếu. Ở các khối đều thành lập *Phòng phát triển thị trường và sản phẩm,* có đội ngũ chuyên sâu, giám sát chất lượng sản phẩm của VietinBank theo trục dọc từ trên xuống dưới, chi nhánh, phòng giao dịch và thường xuyên có khách hàng bí mật, giám sát từ phía cơ quan tư vấn để kịp thời phát hiện những sai sót, lệch lạc, gây ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của ngân hàng. Không ngừng cải tiến tiện ích các sản phẩm để phù hợp với từng vùng miền và phân khúc khách hàng. Nâng cao chất lượng đội ngũ giao dịch viên, đội ngũ bán hàng, thành lập tổ và phòng chuyên về bán hàng tại các chi nhánh, bán sản phẩm chuyên nghiệp hơn. VietinBank đẩy mạnh kinh doanh bán lẻ, tạo ra sự tăng trưởng bứt phá cao, năm 2016 tín dụng bán lẻ tăng 35% so với năm trước. *(Phụ lục 4)*

Năm là, tuân thủ qui trình và chấp hành cơ chế, chính sách

Việc tuân thủ qui trình, chấp hành cơ chế, chính sách của nhân viên ngân hàng tác động trực tiếp đến HQKD của VietinBank. Theo kết quả khảo sát các đơn vị kinh doanh trực tiếp về nội dung này, có 22/55 chiếm 40% ở mức 5 - Hoàn toàn đồng ý và 24/55 chiếm 43.6% ở mức 4 - Đồng ý. Như vậy, hầu hết các chi nhánh đều cho rằng việc tuân thủ các qui định của luật, quy chế, quy trình nghiệp vụ của nhân viên đã tác động tích cực đến HQKD của chi nhánh trong thời gian qua.

Như vậy, việc tuân thủ qui trình, chấp hành cơ chế chính sách của các đơn vị kinh doanh trực tiếp đã tạo sự thống nhất và tuân thủ trên toàn hệ thống VietinBank. Điều này có vai trò quan trọng trong kinh doanh, nếu xét trong nội bộ ngân hàng sẽ giảm được vi phạm đạo đức, với khách hàng sẽ được phục vụ nhanh hơn và chuyên nghiệp hơn.

Sáu là, chất lượng quản trị của Ban điều hành

Chất lượng quản trị của Ban điều hành tác động tới HQKD của VietinBank. Có sự phối kết hợp chặt chẽ của thành viên Hội đồng quản trị trong nước có nhiều kinh nghiệm, am hiểu thị trường với các cổ đông, chuyên gia nước ngoài có kiến thức và kinh nghiệm trong quản lý ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế. Trong thời gian qua, chất lượng quản trị của Ban điều hành có sự thay đổi về chất và lượng. Từ sự thay đổi trong cơ cấu bộ máy đến những thay đổi của bộ máy tổ chức hoạt động chung đều hướng tới nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Ban lãnh đạo ngân hàng đưa ra cơ chế cam kết hỗ trợ đồng bộ, kịp thời thúc đẩy toàn diện hoạt động kinh doanh, tạo động lực cho các đơn vị triển khai các sáng kiến, hiện thực hóa chiến lược toàn hàng, đạt được mục tiêu và tầm nhìn trung hạn. Trong 5 năm, 2011-2015, cơ cấu bộ máy ngân hàng có nhiều thay đổi, tổ chức lại hệ thống các Khối và các phòng, ban, chi nhánh như việc thành lập chi nhánh bán lẻ. Đổi mới mô hình hoạt động, cơ cấu bộ máy tổ chức, VietinBank tiếp tục chuyển đổi mô hình hoạt động giai đoạn 2 tại 43 chi nhánh; triển khai tích cực, đồng bộ, chuyển đổi mô hình Sở Giao dịch thành Trung tâm Tài trợ Thương mại; cải tiến cơ chế quy trình xử lý nghiệp vụ, đẩy mạnh kinh doanh các sản phẩm truyền thống song song với phát triển đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ, đáp ứng nhu cầu của các phân khúc khách hàng chuyên biệt... Ban Lãnh đạo ngân hàng quản lý có hiệu quả hoạt động đầu tư, tăng cường kiểm soát rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động. Khối kinh doanh vốn và Thị trường thực hiện quản lý toàn diện, xuyên suốt hoạt động đầu tư, kinh doanh vốn trên thị trường, bán các sản phẩm ngân hàng đầu tư, nguồn vốn. Những thay đổi đó cho thấy sự thay đổi về chất trong quản trị điều hành của Ban lãnh đạo ngân hàng giúp VietinBank ngày càng lớn mạnh. Để đạt được những kết quả trong kinh doanh của VietinBank là nhờ sự thống nhất, quyết tâm và nỗ lực của toàn bộ tập thể cán bộ, nhân viên ngân hàng, trong đó có vai trò lãnh đạo toàn diện của Hội đồng quản trị đối với mọi mặt hoạt động kinh doanh.

Bảy là, nhóm yếu tố khách quan

Trong thời gian qua, nền kinh tế trong nước với tốc độ tăng trưởng khá ổn định và tăng qua các năm, từ năm 2011 đến 2015 lần lượt là: 5,89%, 5,03%, 5,42%, 5,98% và 6,68% *(Phụ lục 15).* Với tỷ lệ lạm phát ổn định, CPI năm 2015 tăng 0,63% so với cuối năm 2014. Xét toàn nền kinh tế, sức cầu trong nước cải thiện với tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ tiêu dùng tăng, có sự tăng trưởng mạnh về vốn của các doanh nghiệp trong nước. Ngoài ra, số lượng doanh nghiệp thành lập mới, các doanh nghiệp quay trở lại hoạt động kinh doanh đã dần tăng. Đây là điều kiện tốt để VietinBank đẩy mạnh khai thác tăng số lượng khách hàng theo từng phân khúc, phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại phù hợp với sự phát triển chung của nền kinh tế. Tuy nhiên, cũng phải nhìn nhận nền kinh tế vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức như: nợ công tăng, cân đối thu chi ngân sách gặp khó khăn, tình trạng nhập siêu trở lại sau 3 năm liên tục xuất siêu. Nhận thức rõ bối cảnh kinh tế thế giới cũng như tình hình kinh

tế vĩ mô trong nước, VietinBank cần có giải pháp toàn diện và phù hợp hơn để nâng cao HQKD trong thời gian tới.

3.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

3.4.2.1. Hạn chế

Một là, nguồn lực đầu vào của VietinBank tăng nhưng hiệu quả kinh doanh lại giảm

Bảng 3.23: Nguồn lực đầu vào so với đầu ra hoạt động kinh doanh của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Năm	Đầu vào (tỷ đồng)			Đầu ra (tỷ đồng)		Đầu ra/Đầu vào (Doanh số)			Đầu ra/Đầu vào (Lợi nhuận)		
	Chi cho nhân viên	Chi về tài sản	Vốn huy động	Dư nợ tín dụng (Doanh số)	LNR (Lợi nhuận)						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (4)/(1)	(7) = (4)/(2)	(8) = (4)/(1)	(9) = (5)/(1)	(10) = (5)/(2)	(11) = (5)/(1)
2011	4.975,09	1.465,97	420.212	293.434	6.259	58,98	200,16	0,70	1,26	4,27	0,0149
2012	4.988,88	1.695,81	460.082	405.744	6.169	81,33	239,26	0,88	1,24	3,64	0,0134
2013	5.005,38	1.759,14	511.670	460.079	5.808	91,92	261,54	0,90	1,16	3,30	0,0114
2014	5.057,62	1.977,43	595.096	542.685	5.727	107,30	274,44	0,91	1,13	2,90	0,0096
2015	5.492,15	2.045,18	711.785	676.688	5.717	123,21	330,87	0,95	1,04	2,80	0,0080

(Nguồn: BCTN VietinBank và tính toán của tác giả từ BCTN VietinBank)

Xem xét 03 nguồn lực chính: Nhân lực; cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng; và vốn thông qua 03 chỉ tiêu: chi nhân viên, chi về tài sản và vốn huy động. Các nhóm nguồn lực này đồng thời được sử dụng trong mô hình DEA để tính hiệu quả kỹ thuật của VietinBank.

Theo bảng số liệu trên, 03 nhóm nguồn lực chính của VietinBank có xu hướng tăng dần từ năm 2011 đến 2015. Năm 2011, chi cho nhân viên đạt 4.975,09 tỷ đồng, đến năm 2011, con số này là 5.492,15 tỷ đồng, đạt mức tăng là 10,39%. Tương tự như vậy, chi tiêu chi về tài sản cũng tăng qua 5 năm với tốc độ tăng khá cao ở mức 39,51%. Chỉ tiêu vốn huy động của VietinBank từ năm 2011 đến 2015 đạt mức tăng trưởng 49,96%, cuối năm 2015 đạt 711.785 tỷ đồng.

Đối với đầu ra, nghiên cứu xem xét theo 02 chỉ tiêu: (1) Một là, Doanh số - Dư nợ tín dụng. Năm 2011 VietinBank đạt dư nợ tín dụng là 293.434 tỷ đồng, đến năm 2015, chỉ tiêu này đạt 676.688 tỷ đồng, tăng trưởng 56,64%; (2) Hai là, Lợi nhuận. Đầu vào gồm 03 nhóm nguồn lực chính đều tăng trưởng dương qua các năm, nhưng chỉ tiêu lợi nhuận ròng lại giảm. Năm 2011 lợi nhuận trước thuế đạt 6.259 tỷ đồng, giảm gần với tốc độ giảm trung bình năm sau so với năm trước là 2,59%.

Kết quả so sánh nguồn lực đầu ra so với đầu vào theo chỉ tiêu doanh số ở cột (6), (7), (8) của bảng số liệu cho thấy qua các năm có xu hướng tăng. Tuy nhiên, với cùng các nhóm nguồn lực đầu vào nêu trên, đầu ra là lợi nhuận ở cột (9), (10), (11)

giảm qua 5 năm. Điều này cho thấy việc tăng qui mô các nguồn lực, tăng qui mô đầu ra về doanh số dư nợ tín dụng giúp gia tăng HQKD của VietinBank.

Lợi nhuận của VietinBank có xu hướng giảm qua các năm mặc dù các chỉ tiêu hoạt động đều tăng trưởng dương. Mặt khác, kết quả phân tích hiệu quả kỹ thuật của mô hình DEA cho thấy hiệu quả kỹ thuật sau tái cấu trúc năm 2009 đạt hiệu quả kỹ thuật tuyệt đối bằng 1, các năm sau (2010-2014) hiệu quả giảm theo qui mô (drs). Điều này cho thấy, trong dài hạn VietinBank nên thận trọng khi tăng qui mô để tăng HQKD. Như vậy, HQKD của VietinBank giảm qua góc nhìn của chỉ tiêu kết quả kinh doanh và hiệu quả kỹ thuật, cho thấy việc sắp xếp và xây dựng tỷ trọng nguồn lực đầu vào của ngân hàng chưa tốt để đạt được đầu ra tốt nhất. Lợi nhuận của VietinBank chủ yếu từ hoạt động tín dụng, lần lượt từ năm 2011 đến 2015 là: 89,6%; 83,87%; 83,90%; 84,93%; 82,83%. Điều này cho thấy nguy cơ suy giảm lợi nhuận lớn khi rủi ro tín dụng của Ngân hàng cao. Hơn nữa, nợ xấu của VietinBank công bố chưa phản ánh đúng thực chất hoạt động tín dụng của Ngân hàng. Một số khoản nợ xấu do cơ cấu lại theo quyết định 780/2012/QĐ-NHNN trở thành nợ trong hạn, nhưng bản chất đây là khoản nợ xấu, rất khó có thể thu hồi, thậm chí không có khả năng thu hồi. Mặt khác dự phòng rủi ro tín dụng cao, tổng tài sản và tổng dư nợ tăng trưởng tốt nhưng lợi nhuận giảm. Chỉ tiêu nợ xấu thấp mà dự phòng cao và lợi nhuận giảm, điều này cho thấy chỉ tiêu nợ xấu của Ngân hàng thấp chưa phải do nội lực của VietinBank mà do một phần lớn nợ xấu được bán cho VAMC cũng như bài toán lãi dự thu.

Như vậy, kết hợp kết quả nghiên cứu định lượng qua mô hình và phân tích định tính qua chỉ tiêu tài chính ta có thể chỉ ra trong dài hạn ngân hàng nên xem xét việc tăng qui mô nguồn lực để tăng HQKD.

Hai là, hiệu quả vốn và hiệu quả tài sản chưa cao so với tiềm lực của VietinBank

Trong thời gian qua, VietinBank đã đạt được những thành quả nhất định nhờ có bước đi đúng hướng và sự quyết liệt trong thực hiện các nhiệm vụ đề ra. Tuy nhiên do quá nhiều nhiệm vụ cần thực hiện nên ngân hàng đã chưa thật sự khai thác hết toàn bộ tiềm lực có sẵn của mình để nâng cao HQKD và phát triển bền vững. Điều này dễ thấy thông qua từng nhóm chỉ tiêu hiệu quả của ngân hàng như: hiệu quả tài sản, hiệu quả vốn.

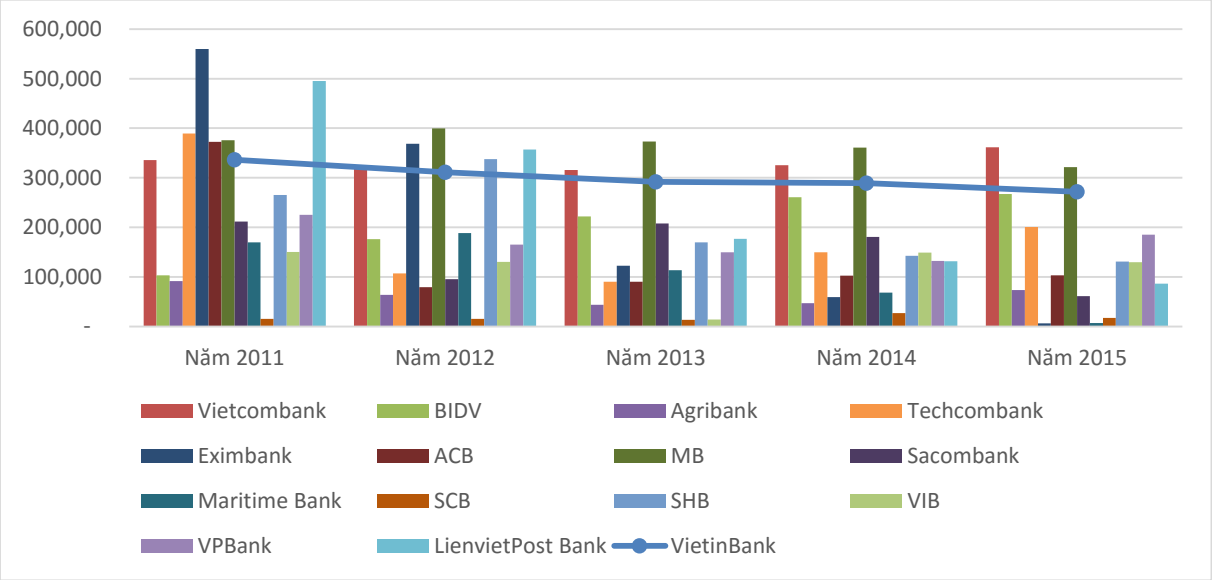
Hiệu quả tài sản của ngân hàng giảm qua các năm qua chỉ tiêu ROA, trong khi đó tổng tài sản của ngân hàng lại tăng trưởng mạnh. Điều này cho thấy khả năng tạo lợi nhuận trên tài sản của ngân hàng chưa tốt.

Chỉ tiêu huy động vốn trên phần vốn tự có của ngân hàng chưa cao. Năm 2011 là 14,75, đến 2015 là 12,69. Điều này cho thấy khả năng thu hút vốn với tiềm lực vốn tự có của ngân hàng chưa tốt. VietinBank có số vốn điều lệ đứng đầu trong các NHTM Việt Nam, điều này tạo ra nền tảng vững chắc để Ngân hàng gây dựng uy tín, từ đó thực hiện tốt nhiệm vụ thu hút vốn từ nền kinh tế, tuy nhiên Ngân hàng chưa phát huy

thế mạnh này của mình.

Xem xét ROE của các NHTM Việt Nam cho thấy VietinBank đạt mức cao hơn so với các NHTM khác trong 2 năm 2011 và 2012. Tuy nhiên 3 năm sau, từ năm 2013 đến 2015, ROE của VietinBank chỉ ở mức trung bình bởi ngân hàng tăng vốn chủ sở hữu. Điều này cho thấy quản trị vốn chủ sở hữu của VietinBank trong thời gian qua chưa thật sự hiệu quả, cần có giải pháp cho công tác này của VietinBank trong thời gian tới.

Ba là, lợi nhuận bình quân trên một nhân viên chưa xứng với uy tín và tiềm lực ngân hàng



(Nguồn: Báo cáo thường niên, Báo cáo tổng kết của các NHTM Việt Nam và tính toán của tác giả)

Biểu đồ 3.21: Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của một số NHTM Việt Nam giai đoạn 2011-2015

Lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank mặc dù cao so với hầu hết NHTM khác nhưng chưa xứng với uy tín và tiềm lực của mình. Lợi nhuận của VietinBank cao nhất trong hệ thống các NHTM Việt Nam nhưng lợi nhuận bình quân trên một nhân viên không bằng một số ngân hàng. Nếu xét riêng trong nhóm các NHTM Nhà nước, VietinBank thấp hơn so với Vietcombank, cao hơn so với BIDV. Nếu so sánh với các NHTM cổ phần, xét mức độ ổn định, tính trung bình qua các năm thì chỉ tiêu này của VietinBank đứng sau MB. Trong một số năm, lợi nhuận bình quân trên một nhân viên của VietinBank thấp hơn SCB, LienvietPost Bank. Như vậy khả năng tạo ra lợi nhuận ròng của nhân viên VietinBank chưa thật sự cao so với các NHTM khác trong bảng thống kê.

3.4.2.2. Nguyên nhân

**** Nguyên nhân chủ quan***

Thứ nhất, VietinBank chưa khai thác hiệu quả nguồn lực kinh doanh và cơ cấu nguồn lực chưa thật sự hợp lý

Việc khai thác hiệu quả nguồn lực, đặc biệt là các nguồn lực kinh doanh chính đóng vai trò quan trọng, quyết định kết quả kinh doanh của ngân hàng. Ở VietinBank, chỉ tiêu nguồn lực đầu vào tăng nhưng chỉ tiêu lợi nhuận không tăng ở giai đoạn 2011-2015. Điều này một phần do Ngân hàng chưa khai thác hiệu quả các nguồn lực, cụ thể như sau:

Đối với nguồn nhân lực, thời gian qua tại VietinBank nguồn nhân lực có nhiều biến động. Theo phỏng vấn chuyên gia, lý do là: Tại VietinBank có một số cán bộ cấp cao được chuyển sang bộ ban ngành khác hoặc NHNN; Một số nhân sự cấp trung được bố trí sắp xếp lại vị trí công tác nhưng chưa tối ưu; Một số nhân viên ở cấp chuyên viên chưa vững vàng về tâm lý, có suy nghĩ thuyên chuyển sang ngân hàng khác. *(Phụ lục 4)*

Về nguồn vật lực - cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng của VietinBank trong thời gian qua có nhiều thay đổi. (1) Kết quả khảo sát chi nhánh và phỏng vấn chuyên gia cho thấy việc đầu tư cơ sở chất chất và công nghệ trong thời gian qua đã giúp trang hoàng các điểm giao dịch, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, góp phần gia tăng HQKD. (2) Kết quả nghiên cứu mô hình trình bày ở mục 3.3.2 chỉ ra VietinBank quản lý nguồn lực này tương đối tốt. Ngân hàng đang đi đúng hướng trong việc quản lý, đầu tư cơ sở vật chất và công nghệ, giúp gia tăng HQKD. Như vậy, từ (1) và (2) cho thấy yếu tố vật lực trong 03 nhóm nguồn lực chính không phải là nguyên nhân làm giảm HQKD của VietinBank trong thời gian qua, nếu có chỉ là liên quan đến chi phí đầu tư vào nguồn lực này (đặc biệt là chi phí đầu tư cho hệ thống công nghệ lõi ngân hàng - core banking) làm tăng chi phí, giảm lợi nhuận của Ngân hàng vì chi phí ban đầu đầu tư cho core banking là rất lớn. Tại thời điểm đầu tư ngân hàng chưa khai thác hết công năng bởi hàm lượng công nghệ cao của nguồn lực này. Tuy nhiên về lâu dài, yếu tố này sẽ mang sức mạnh đòn bẩy giúp gia tăng HQKD, đặc biệt khi VietinBank đang có định hướng phát triển theo mô hình tập đoàn.

Về nguồn tài lực được đánh giá qua chỉ tiêu vốn huy động tăng qua các năm, đầu ra dư nợ tín dụng tăng nhưng chỉ tiêu lợi nhuận ròng giảm. Điều này liên quan trực tiếp đến chi phí mua vốn và bán vốn của ngân hàng. VietinBank chưa khai thác và tìm được nguồn vốn chi phí hợp lý và chưa xây dựng được mức lãi suất cho vay tối ưu. Theo khảo sát ở các chi nhánh/phòng giao dịch, nhiều cán bộ đưa ra giải pháp để gia tăng HQKD là tìm nguồn vốn cho phí phí hợp lý *(Phụ lục 6).* Để thực hiện giải pháp này VietinBank cần giải quyết tốt các vấn đề: Nguồn nhân lực, chất lượng dịch vụ khách hàng,... trong thời gian tới.

Ngoài ra, HQKD giảm do cơ cấu nguồn lực chưa thật sự hợp lý. Việc sắp xếp và xác định tỷ trọng các nguồn lực tác động lớn đến HQKD. Trong cùng nhóm nguồn lực, nếu cơ cấu nguồn lực khác nhau dẫn tới chất lượng nguồn lực khác nhau, kết quả kinh doanh sẽ khác nhau. Trong từng loại nguồn lực, nếu nhà quản trị không quan tâm và quản lý sẽ dẫn tới thất thoát, lãng phí không cần thiết. Kết quả khảo sát từ các chi nhánh/phòng giao dịch về cấu trúc tài chính (cơ cấu tài sản, cơ cấu nguồn vốn) tác động

đến HQKD như sau: mức 1 - 0/55 (0%), mức 2 - 1/55 (1,8%), mức 3 -13/55 (23,6%), mức 4 - 27/55 (49,1%), mức 5 - 14/55 (25,5%). Kết quả cho thấy, phần lớn các đơn vị kinh doanh đều cho rằng cơ cấu tài chính tác động nhiều đến HQKD. Như vậy, việc xây dựng cơ cấu nguồn lực tài chính hợp lý đóng vai trò quan trọng, giúp gia tăng HQKD.

Ngoài việc phân bổ từng nguồn lực trong tổng nguồn lực kinh doanh thì việc phân bổ tỷ trọng trong một loại nguồn lực chưa được thực hiện tốt ở VietinBank, cụ thể:

Về cơ cấu nguồn nhân lực: Một số nhân sự được bố trí không hợp lý hoặc dư thừa nhân viên ở một số bộ phận (bộ phận hành chính, kế hoạch).

Về cơ cấu nguồn tài lực: Tỷ trọng nguồn vốn huy động và cho vay ngắn hạn, trung dài hạn chưa thực sự tối ưu. Tỷ trọng cho vay ngắn hạn thấp, nguồn huy động trung dài hạn chiếm tỷ trọng thấp. *(Phụ lục 4)*

Thứ hai, VietinBank chưa giải quyết tốt bài toán thu nhập và chi phí

Lợi nhuận sau thuế của VietinBank giảm là do việc thu lãi giảm, mà chủ yếu là lãi cho vay. Thu lãi năm 2011 đạt 55.775 tỷ đồng, con số này giảm dần và đến 2015 là 42.471 tỷ đồng, trong khi đó, tài sản Có rủi ro của VietinBank tăng mạnh trong 5 năm. Như vậy, VietinBank giải quyết bài bài toán hiệu quả chưa tốt. VietinBank nhận trọng trách hỗ trợ các ngân hàng yếu kém, đang làm thủ tục sáp nhập và hợp nhất; giữ vai trò là ngân hàng trụ cột trong công tác hỗ trợ các doanh nghiệp tháo gỡ khó khăn và thúc đẩy nền kinh tế phát triển. VietinBank đã thực hiện nhiều chương trình ưu đãi lãi suất theo định hướng của Chính phủ, NHNN. Bên cạnh đó, Ngân hàng còn thực hiện chiến lược trong ngắn hạn là lấy tăng trưởng quy mô bù đắp lợi nhuận thâm hụt. Chính vì vậy lợi nhuận ròng của VietinBank trong thời gian qua có sự suy giảm.

Ngoài ra, kết quả kinh doanh trong thời gian qua của VietinBank giảm xuống do hoạt động kinh doanh ngoại hối của ngân hàng chưa tốt, chỉ tiêu thu lãi thuần từ hoạt động kinh doanh ngoại hối năm 2015 chỉ đạt 19,77 tỷ đồng, trong khi các năm trước hoạt động này đem về cho ngân hàng hơn 300 tỷ đồng, cụ thể năm 2011 là 382,56 tỷ đồng và năm 2014 là 386,61 tỷ đồng. Thêm vào đó, thị trường chứng khoán trong thời gian qua có diễn biến không như mong đợi, hoạt động mua bán chứng khoán của VietinBank không hiệu quả, thậm chí năm 2014, lãi thuần của hoạt động này âm, ngân hàng lỗ 153,68 tỷ đồng. Như vậy, lợi nhuận của ngân hàng trong thời gian qua giảm qua các năm, khi đó, thu nhập ròng trên một cổ phiếu thường (EPS) giảm, từ năm 2011 đến 2015 lần lượt là: 2.830 đồng/cổ phiếu, 2.053 đồng/cổ phiếu, 1.504 đồng/cổ phiếu, 1.266 đồng/cổ phiếu và 1.208 đồng/cổ phiếu. Điều này sẽ gây hiệu ứng tiêu cực đến các cổ đông đang sở hữu mã chứng khoán CTG của VietinBank.

Kết quả phỏng vấn các chuyên gia chỉ ra rằng lợi nhuận của VietinBank trong thời gian qua tụt giảm do một số nguyên nhân cơ bản sau: (1) VietinBank chủ động nâng cao chất lượng tài sản sinh lời là yêu cầu tiên quyết cho việc giải quyết nợ xấu bằng cách sàng lọc bớt những khách hàng tiềm ẩn rủi ro, khách hàng có năng lực tài chính yếu kém; (2) Trích lập dự phòng tăng làm lợi nhuận sau thuế giảm so với năm trước. (3) Có sự chia sẻ với khó khăn của khách hàng bằng cách giảm lãi suất cho vay.

Ngoài ra, các chuyên gia biện luận thêm, những yêu cầu ngày càng cao về minh bạch trong quản trị ngân hàng, số nợ xấu được bóc tách đúng và đủ hơn là những nguyên nhân làm lợi nhuận ròng của VietinBank giảm trong thời gian. *(Phụ lục 4)*

Ngoài những lý do trên, việc lợi nhuận giảm còn do việc quản lý chi phí của ngân hàng chưa hiệu quả, đặc biệt chi phí hoạt động. Mô hình hồi quy Tobit đưa ra kết quả biến TCTA - *Tổng chi phí/Tổng tài sản* có tác động ngược chiều lên EF cho thấy tỷ lệ chi phí trên tổng tài sản tăng làm giảm hiệu quả kỹ thuật. Như vậy, hiệu quả kỹ thuật của VietinBank trong thời gian qua giảm một phần cho công tác quản lý chi phí của ngân hàng chưa tốt, việc quản lý chi phí cho một đồng tài sản chưa được ngân hàng quan tâm đúng mức.

Thứ ba, văn hóa quản trị rủi ro trong ngân hàng đã được truyền thông đến toàn thể Ban lãnh đạo và người lao động, nhưng việc thay đổi nhận thức chậm, không ít cán bộ nhân viên vẫn tập trung cho tăng trưởng, chưa quan tâm đúng mức đến quản trị rủi ro.

VietinBank đã xây dựng Khối quản trị rủi ro vào năm 2013, tuy nhiên xét về tổng thể, Ngân hàng chưa hoàn toàn thực hiện theo mô hình chuẩn của Basel II, việc thực thi chưa thật sự quyết liệt và chưa có hiệu ứng tích cực mang tính bền vững đến quản lý khối tài sản Có của ngân hàng. Điều này một phần do văn hóa quản trị rủi ro trong ngân hàng chưa được truyền thông hiệu quả đến toàn bộ người lao động trong ngân hàng. Việc thực hiện và tuân thủ qui định về rủi ro và quản trị rủi ro của nhân viên vẫn chỉ là hình thức mà chưa đi vào thực chất nên vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro trong tác nghiệp. Lãnh đạo ngân hàng đã được tập huấn và giao chỉ tiêu thực hiện nhưng một số chưa truyền tải đầy đủ về tính chất nhiệm vụ thực hiện tới nhân viên, cũng như chưa có những giải pháp mạnh, vì vậy chưa giải quyết được bài toán quản lý rủi ro một cách chủ động và hiệu quả.

Thứ tư, chưa tạo được sự quyết tâm và đồng lòng của toàn bộ nhân viên để nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng

Các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng đã áp dụng tại VietinBank chưa mạnh hoặc chưa sát với thực tế của Ngân hàng, do đó kết quả chưa thật sự như mong muốn. Nhiều lý do dẫn tới điều này, một trong những lý do xuất phát từ cách thức thực hiện giao dịch và thái độ phục vụ khách hàng của những đơn vị có yếu tố Nhà nước tại Việt Nam, đó là chưa thật sự quan tâm nhiều đến mức độ hài lòng của khách hàng và VietinBank không nằm ngoài số đó. Sau khi cổ phần hóa, VietinBank đã thay đổi rất nhiều trong văn hóa giao dịch với khách hàng, tuy nhiên vẫn chưa đạt được mức độ hài lòng cao của khách hàng. Vẫn còn xuất hiện ở một số bộ phận, chi nhánh, nhân viên chưa có thái độ vui vẻ niềm nở với khách hàng, thậm chí có thái độ lạnh lùng, cáu gắt đem lại cảm giác khó chịu cho khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh như hiện nay, VietinBank không có những điều chỉnh kịp thời, khách hàng sẽ chuyển sang giao dịch ở ngân hàng khác là điều khó tránh.

VietinBank chưa thật sự làm tốt khâu cuối cùng khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Kênh phân phối tương đối lớn vì các chi nhánh trải khắp các vùng trên cả nước nhưng thật sự vẫn chưa đáp ứng nhu cầu khách hàng. Sản phẩm cung cấp đến cho khách hàng chưa đạt được chuẩn quốc tế. Chất lượng dịch vụ của VietinBank từ khâu tiếp xúc khách hàng, xử lý giao dịch cho khách hàng đến chăm sóc khách hàng thực tế chưa đạt được kết quả như kỳ vọng.

Theo phỏng vấn chuyên gia, chất lượng dịch vụ khách hàng của VietinBank đạt trung bình khá, tốt hơn so với 10 năm trước. Nếu so sánh với các ngân hàng hàng đầu thì chất lượng dịch vụ khách hàng của VietinBank thấp hơn. *(Phụ lục 4)*

Kết quả mô hình nghiên cứu sự tác động của các yếu tố tới hiệu quả sinh lời với biến phụ thuộc ROA cho thấy hệ số của biến TRAD - *Thu lãi/Thu hoạt động* có tác động ngược chiều lên ROA. Kết quả này hàm ý trong thời gian qua,VietinBank quá chú trọng đến hoạt động thu lãi và chưa thật sự dành nhiều quan tâm tới sự phát triển mạnh của hoạt động dịch vụ xứng với tầm cỡ và uy tín của ngân hàng.

Thứ năm, thiếu nhân lực chất lượng cao cho một số vị trí then chốt trong ngân hàng

Mặc dù VietinBank đặt mục tiêu xây dựng hệ thống nguồn nhân lực có sức khỏe, trí tuệ cùng năng lực quản trị điều hành khoa học của nhân sự cấp cao và nhân viên tác nghiệp ở các vị trí nhưng thực tế chưa đạt được kết quả như mong muốn. Khâu tuyển dụng chưa khai thác được nguồn nhân lực tiềm năng trong xã hội, chưa khai tốt nguồn lực từ các trường, viện và nguồn nhân lực được đào tạo và học tập ở nước ngoài. VietinBank thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao cho một số vị trí then chốt có thể ứng phó với các tình huống phức tạp có thể xảy ra trong kinh doanh như: Chuyên gia về quản trị rủi ro, chuyên gia tính phí các sản phẩm. Bên cạnh đó, khâu đào tạo còn rời rạc và chưa đạt đầy đủ mục tiêu đã đề ra mặc dù ngân hàng đã xây dựng Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực với nhiệm vụ trọng tâm là đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực của VietinBank, quản lý và tổ chức hoạt động khoa học, cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính, thực hiện các hoạt động hợp tác quốc. Thực tế, VietinBank chưa tận dụng hết thế mạnh của Trường đào tạo để nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực. Ở khâu giao dịch với khách hàng, nhân sự của ngân hàng chưa đủ thông tin và chưa được đào tạo một cách bài bản dẫn đến chất lượng phục vụ khách hàng chưa cao. Ngoài ra, nguồn nhân lực xử lý giao dịch online chưa đầy đủ và chưa thành thạo qui trình nên trong một số trường hợp giao dịch còn ách tắc, chậm trễ ảnh hưởng đến khách hàng. Một số cán bộ quản lý còn ít kinh nghiệm và nhiều lãnh đạo còn bảo thủ, cứng nhắc trong xử lý công việc cũng là nguyên nhân dẫn đến kết quả không như mong muốn.

Ngoài những vấn đề trên, vi phạm đạo đức nghề nghiệp cũng là một vấn đề lớn của chất lượng nguồn nhân lực tại VietinBank. Đã có những vụ việc lừa đảo chiếm đoạt tài sản đem lại tổn hại nặng nề cho Ngân hàng. Điều này không những làm giảm kết quả kinh doanh của ngân hàng mà còn giảm uy tín của ngân hàng trong một khoảng thời gian dài.

Thứ sáu, việc tiếp cận và nhận thức sự thay đổi chưa toàn diện

Chưa tiếp cận được sự thay đổi hoặc nhận thức về sự thay đổi còn chưa toàn diện, chưa sâu sắc, chưa chỉ đạo điều hành thống nhất từ trên xuống dưới những mục tiêu và chiến lược hành động trong kinh doanh là thực tế đang tồn tại ở VietinBank. Ngoài ra, việc phản ứng với sự thay đổi của một số ít nhân sự trong Ngân hàng còn chậm, thiếu kinh nghiệm và bản lĩnh nghề nghiệp, dẫn đến khó khăn trong việc theo kịp, chệch khỏi guồng máy hoạt động chung.

Ngoài những nguyên nhân trên, kết quả phỏng vấn các chuyên gia chỉ ra rằng hiện nay có một số yếu tố "gây khó" cho ngân hàng: (1) Đó là "hình sự hóa quan hệ kinh tế", liên quan đến vấn đề dân sự. Điều này dẫn đến VietinBank có những quyết định kinh doanh thận trọng hơn, từ đó mất cơ hội, hạn chế mở rộng hoạt động; (2) Cán bộ nhân viên không yên tâm công tác bởi những cơ hội nghề nghiệp hấp dẫn từ ngân hàng khác; (3) Nhiều bộ phận bị áp chỉ tiêu tạo sức ép đối với người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng công việc; (4) Vụ án kinh tế liên quan đến các NHTM Việt Nam đã ảnh hưởng đến tâm lý của cán bộ nhân viên và lãnh đạo Ngân hàng; (5) Hoạt động đầu tư ra bên ngoài chưa hiệu quả, hoạt động của chi nhánh nước ngoài chưa đạt được kết quả như mong muốn, cần cơ cấu, sắp xếp lại. *(Phụ lục 4)*

**** Nguyên nhân khách quan***

Một là, môi trường kinh doanh

Nền kinh tế thế giới có những biến đổi không ngừng, kinh tế trong nước có những khó khăn nhất định, thị trường tài chính quốc tế chứa đựng nhiều rủi ro, lạm phát có xu hướng giảm, NHNN duy trì chính sách tiền tệ nới lỏng để hỗ trợ tăng trưởng kinh tế, giúp ổn định tỷ giá, nâng cao dự trữ ngoại hối quốc gia, thanh khoản của hệ thống ngân hàng ổn định, lãi suất được điều chỉnh về mức thấp. Điều này tác động khá lớn đến tình hình kinh doanh và HQKD của NHTM Việt Nam nói chung và VietinBank nói riêng trong thời gian qua. Cơ chế chính sách vĩ mô của Nhà nước luôn có sự điều chỉnh, đổi mới và hoàn thiện. Sự thay đổi của chính sách vĩ mô tác động nhiều đến hoạt động của tất cả các ngành, nghề, lĩnh vực, kinh doanh của khách hàng, đối tác, nhà đầu tư của ngân hàng. Điều này tác động lớn đến HQKD của NHTM, VietinBank. VietinBank là ngân hàng lớn, nhận trọng trách tiếp nhận một số ngân hàng hoạt động yếu kém. Tuy nhiên, sự chậm trễ trong thủ tục của quá trình sáp nhập, hợp nhất làm ảnh hưởng đến việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh của ngân hàng. Ngoài ra, VietinBank luôn ở vị thế nhóm dẫn đầu trong ngành ngân hàng và thực hiện các chương trình ưu đãi, chính sách ưu đãi với khách hàng. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả kinh doanh của Ngân hàng trong thời gian qua.

Hai là, hành lang pháp lý trong kinh doanh ngân hàng

Là doanh nghiệp cổ phần hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tiền tệ nên hoạt động kinh doanh của VietinBank chịu sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp, các văn bản Luật, dưới Luật của NHNN và Luật liên quan. Vì vậy, những thay đổi, sửa đổi bổ

sung văn bản đều ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Tuy nhiên, hệ thống văn bản pháp quy nhiều khi chưa đồng bộ, gây khó khăn cho ngân hàng trong việc hạch toán và kinh doanh. Trong một số trường hợp khác, các văn bản ban hành chồng chéo, "lấn sân" nhau, nhiều bất cập, không đồng bộ, chưa phù hợp với thực tế, làm cho người áp dụng lúng túng, việc xử lý các vấn đề chậm trễ, tạo kẽ hở cho các doanh nghiệp vi phạm quy định. Điều này làm cho ngân hàng rất khó có thể dự đoán và phòng tránh rủi ro, ảnh hưởng trực tiếp đến HQKD của Ngân hàng. Cụ thể, việc xử lý nợ xấu của NHTM hiện nay còn nhiều vướng mắc, quyền lợi của người vay chưa được bảo đảm trong một số khâu giải quyết với khách hàng bởi những qui định của bộ Luật khác khiến ngân hàng khó có thể thực hiện được; Hoặc những quy định về phòng tránh rủi ro, về việc đảm bảo an toàn trong hoạt động, tỷ lệ dự trữ, quy định và định hướng chính sách lãi suất tác động đến hoạt động kinh doanh chung và kết quả kinh doanh NHTM nói chung và của VietinBank nói riêng.

Ba là, yếu tố khách hàng

Do bất ổn kinh tế vĩ mô, hàng loạt doanh nghiệp là khách hàng vay vốn của NHTM nói chung và VieinBank nói riêng bị thu hẹp thị trường, sản xuất hàng ra không bán được, hoạt động của doanh nghiệp rơi vào tình trạng khó khăn, giải thể pháp sản và vay vốn ngân hàng đến hạn không trả được. Hoặc sự biến động của các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô đã tác động đến tâm lý người gửi tiền, dẫn đến việc không thực hiện đúng cam kết gửi tiền, rút trước hạn cũng gây những khó khăn nhất định trong việc giải quyết vấn đề về vốn cũng như thanh khoản của ngân hàng. Sự không hợp tác của khách hàng trong việc giải quyết vấn đề rủi ro liên quan và cao hơn nữa là sự cố tình gây rối hoặc lừa đảo tài sản ngân hàng có thể làm ngân hàng mất tiền.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong chương 3, tác giả luận án đã khái quát quá trình hình thành, phát triển và cơ cấu tổ chức bộ máy của VietinBank, thực trạng nguồn lực phục vụ kinh doanh và hoạt động kinh doanh của VietinBank; thực trạng HQKD (Hiệu quả vốn, hiệu quả tài sản, hiệu quả lao động, hiệu quả chi phí) trong giai đoạn 2011-2015. Kết quả phân tích định tính và định lượng cho thấy HQKD đạt được chưa xứng với tiềm lực và vị thế của VietinBank. Phân tích hiệu quả kỹ thuật với mô hình DEA và kiểm định sự tác động của các yếu tố đến hiệu quả kỹ thuật và hiệu quả sinh lời của VietinBank trong giai đoạn 2005-2015 với mô hình hồi qui Tobit, mô hình hồi qui với biến phụ thuộc ROA. Kết hợp kết quả nghiên cứu của hai mô hình cho thấy VietinBank nên xem xét và cân nhắc khi sử dụng chiến lược tăng qui mô để tăng HQKD. Ngoài ra, kết quả phỏng vấn từ các chuyên gia và khảo sát từ các chi nhánh/phòng giao dịch cho rằng thận trọng trong việc tăng qui mô để tăng hiệu quả là cần thiết, đặc biệt là trong dài hạn vì nếu tăng qui mô mà không kiểm soát hoặc thiếu năng lực quản trị sẽ làm giảm lợi nhuận, do đó nên tính toán kỹ bài toán tăng qui mô để tăng HQKD trong dài hạn.

CHƯƠNG 4: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

4.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2016-2020 và tầm nhìn đến 2030

4.1.1. Định hướng phát triển hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam

Trên cơ sở định hướng phát triển của nền kinh tế đến năm 2020, ngành ngân hàng đưa ra những mục tiêu sau: [47], [69]

+ Trong giai đoạn phát triển kinh tế mới, từ nay đến năm 2020, để có được một hệ thống tài chính năng động, giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng và tái cấu trúc nền kinh tế, hệ thống tài chính Việt Nam đến năm 2020 cần tập trung phát triển hệ thống tài chính với các tiêu chí *"hiệu quả, toàn diện, thống nhất, minh bạch và ổn định"*. Tầm nhìn đến 2030 là: Đảm bảo sự phát triển ổn định của khu vực tài chính; phát triển theo chiều sâu, nâng cao vị thế, vai trò và tầm ảnh hưởng của khu vực tài chính trong nền kinh tế quốc dân, trong hệ thống tài chính của khu vực và thế giới nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nền kinh tế-xã hội về các sản phẩm và dịch vụ tài chính.

+ NHTM Nhà nước nắm cổ phần chi phối đóng vai trò chủ lực và đi đầu trong hệ thống ngân hàng về quy mô hoạt động, năng lực tài chính, công nghệ, quản lý và HQKD. Nhóm ngân hàng này đóng vai trò nòng cốt trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Các TCTD nước ngoài và các TCTD phi ngân hàng khác góp phần bảo đảm sự phát triển hoàn chỉnh, an toàn và hiệu quả của hệ thống ngân hàng Việt Nam. Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế của các NHTM Việt Nam với chất lượng dịch vụ cao và thương hiệu mạnh.

+ Tăng cường năng lực thể chế, cơ cấu lại tổ chức hoạt động. Cụ thể: Sắp xếp lại tổ chức bộ máy của các NHTM từ trung ương đến chi nhánh; Đổi mới tổ chức bộ máy quản lý, kinh doanh ở hội sở chính phù hợp với thông lệ quốc tế; Phân biệt rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của hội đồng quản trị và ban điều hành; Bộ phận giúp việc Hội đồng quản trị ít nhất gồm có: Ban Kiểm soát, Kiểm toán, Ủy ban quản lý rủi ro.

+ Mở rộng quy mô hoạt động đi đôi với tăng cường năng lực tự kiểm tra, quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và HQKD. Bảo đảm để cơ quan kiểm toán nội bộ, hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động độc lập và chuyên nghiệp. Phát triển hệ thống thông tin tập trung và quản lý rủi ro độc lập, tập trung toàn hệ thống. Phát triển các hệ thống quản lý của NHTM phù hợp với các chuẩn mực, thông lệ quốc tế và thực tiễn của các NHTM Việt Nam.

+ Lành mạnh hoá và nâng cao một cách nhanh chóng, căn bản năng lực tài chính của các NHTM để bảo đảm các NHTM có đủ năng lực tài chính cả về quy mô và chất lượng. Tiếp tục tăng quy mô vốn điều lệ, tài sản Có đi đôi với nâng cao chất lượng và khả năng sinh lời của tài sản Có, giảm tỷ trọng tài sản Có rủi ro trong tổng tài sản Có. Xử lý dứt điểm nợ tồn đọng và làm sạch Bảng cân đối của các NHTM Nhà nước. Tăng vốn tự có của các NHTM bằng lợi nhuận để lại, phát hành cổ phiếu, trái phiếu, sáp nhập, hợp nhất, mua lại. Kiên quyết xử lý các NHTMCP yếu kém và có khả

năng gây rủi ro lớn cho hệ thống ngân hàng, bao gồm cả các biện pháp giải thể, phá sản các NHTMCP theo quy định pháp luật, song đảm bảo không gây tác động lớn về kinh tế - xã hội.

+ TCTD được thực sự tự chủ về tài chính, hoạt động, quản trị điều hành, tổ chức bộ máy, nhân sự. Hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và được hoạt động trong khung pháp lý minh bạch, công khai, bình đẳng. Quan hệ giữa NHNN với các TCTD không chỉ là quan hệ quản lý nhà nước mà còn là quan hệ kinh tế trên cơ sở tôn trọng các nguyên tắc thị trường, minh bạch, xoá bỏ bao cấp, đặc quyền, thiên vị và độc quyền kinh doanh. Xoá bỏ cơ chế đại diện chủ sở hữu của NHNN đối với các NHTM Nhà nước.

+ Khuyến khích các hoạt động mua bán, sáp nhập trên cơ sở tôn trọng nguyên tắc tự nguyện, đảm bảo lợi ích của các bên tham gia. Hoạt động mua bán, sáp nhập trong lĩnh vực ngân hàng mặc dù chưa được phổ biến tại Việt Nam, song sắp tới sẽ là một trong các giải pháp tích cực của quá trình tái cơ cấu nhằm mục đích sàng lọc những ngân hàng yếu kém, tạo dựng các ngân hàng hoạt động với quy mô lớn và có thể vận hành theo mô hình tập đoàn, đóng vai trò trụ cột và có khả năng cạnh tranh quốc tế.

+ 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.

+ Tăng tính đa dạng của khu vực ngân hàng đáp ứng những yêu cầu ngày càng đa dạng trong cấu trúc kinh tế.

+ Hệ thống thanh tra, giám sát ngân hàng được hoàn thiện theo hướng hợp nhất, mở rộng hợp tác và liên kết với các cơ quan thanh tra, giám sát các bộ phận của thị trường tài chính trong nền kinh tế, trong khu vực và quốc tế. Trong đó, năng lực thanh tra, giám sát được nâng cao lên một cấp độ mới, đảm bảo sự ổn định và an toàn hệ thống trong bối cảnh hội nhập và hợp tác quốc tế ngày càng sâu rộng, tạo ra môi trường thuận lợi cho sự phát triển của hệ thống tài chính năng động, hiệu quả.

+ Những yếu tố then chốt của hạ tầng tài chính sẽ được cấu trúc hoàn chỉnh và vận hành hiệu quả có thể tạo điều kiện cho sự tiếp cận thuận lợi hiệu quả nguồn tài chính, cải thiện tính minh bạch và năng lực điều hành, cũng như đảm bảo cho sự ổn định khu vực tài chính.

+ Việt Nam đến năm 2020 đảm bảo phát triển một hệ thống ngân hàng vững mạnh, cạnh tranh và năng động, hỗ trợ và đóng góp tích cực vào sự phát triển của nền kinh tế. Đồng thời, hướng tới một nền tảng công nghệ ngân hàng sẵn sàng đối mặt với những thách thức của tự do hóa và toàn cầu hóa.

+ Từ nay đến 2020, hệ thống ngân hàng Việt Nam tiếp tục tạo ra những bước đột phá mới, xây dựng hệ thống ngân hàng phát triển ổn định bền vững với quy mô ở mức trung bình thế giới và khu vực, đảm bảo sự ổn định thị trường tài chính.

** Đối với ngân hàng thương mại nhà nước và các ngân hàng thương mại có vốn Nhà nước chi phối [69, Tr. 132-133].*

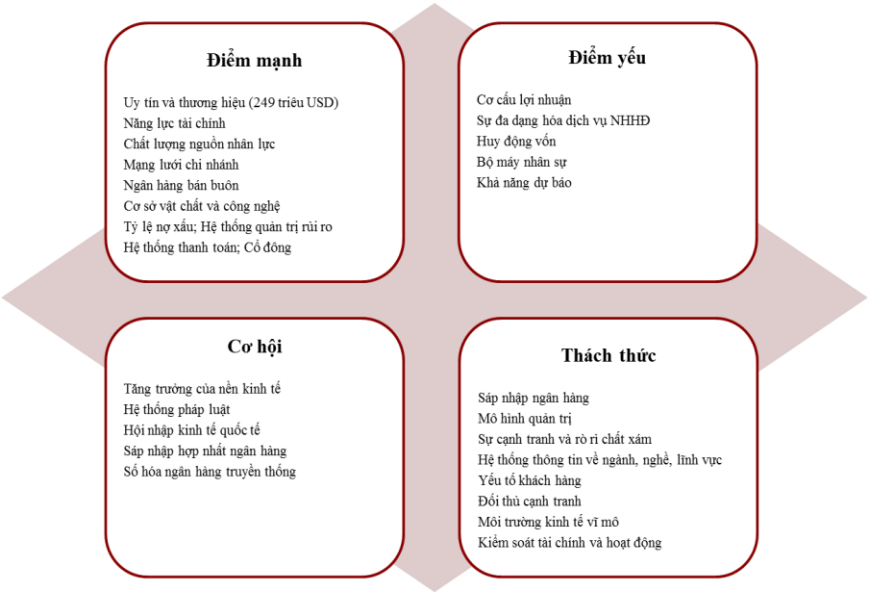
Các NHTM Nhà nước là nhóm các ngân hàng đang chiếm tỷ trọng lớn nhất trong toàn hệ thống cả về quy mô cũng như thị trường. Đồng thời, đây cũng là nhóm ngân hàng có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc thực thi các định hướng từ Chính phủ và các cơ quan quản lý. Tuy nhiên trong những năm gần đây, thị phần của khối này đã có xu hướng giảm. Để bảo đảm cho khối này thực sự đóng vai trò chủ đạo của hệ thống ngân hàng, cần thực hiện theo định hướng sau:

- Tiếp tục mở rộng quy mô, nâng cao năng lực tài chính, hiệu quả hoạt động, tính chuyên nghiệp, đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại và thông lệ quốc tế, đảm bảo vai trò chủ đạo đối với thị trường trong nước; đi tiên phong trong việc đầu tư phát triển các ngành nghề, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế như: Nông nghiệp nông thôn, doanh nghiệp vừa và nhỏ, công nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu, công nghiệp chế biến và công nghiệp phụ trợ…, từng bước vươn ra hoạt động ở thị trường khu vực và thế giới, tiến tới niêm yết cổ phần trên thị trường chứng khoán quốc tế. Phấn đấu đến năm 2020, hình thành ít nhất 4 NHTM có quy mô và đạt trình độ về quản trị, công nghệ và năng lực cạnh tranh tầm cỡ khu vực Đông Nam Á.

- Đa dạng hóa cổ đông, giảm dần tỷ lệ nắm giữ của Nhà nước, tiến tới Nhà nước chỉ duy trì cổ phần đủ để chi phối hoạt động của các ngân hàng, tích cực mở rộng các nguồn lực tài chính và nâng cao năng lực quản trị ngân hàng thông qua hoạt động liên doanh, liên kết với các tổ chức nước ngoài theo quy định của pháp luật. Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam thực hiện tái cơ cấu toàn diện, lành mạnh hóa và nâng cao hiệu quả hoạt động, tiến hành cổ phần hóa vào thời điểm thích hợp theo quyết định của Chính phủ.

4.1.2. Phân tích SWOT của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Phân tích SWOT cho thấy rõ vị thế hiện tại cũng như môi trường hoạt động và các nguồn lực của VietinBank. [50], [69]



(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và tổng hợp [50], [69])

Hình 4.1: Mô hình SWOT của VietinBank

(1) Điểm mạnh

- *Uy tín và thương hiệu:* VietinBank thuộc nhóm dẫn đầu trong các NHTM Việt Nam, có bề dày lịch sử và thương hiệu tốt nhất trên thị trường tài chính Việt Nam. Ngân hàng có uy tín và độ tín nhiệm cao, là một trong hai ngân hàng ở Việt Nam lọt vào danh sách 500 ngân hàng thương hiệu giá trị nhất thế giới, với giá trị thương hiệu 197 triệu USD. Đến năm 2016, giá trị thương hiệu đã tăng 28%, đạt 249 triệu USD, mức đánh giá thương hiệu A^+ do tổ chức đánh giá thương hiệu quốc tế Brand Finance công bố [2].

- *Năng lực tài chính:* Ngân hàng có tổng tài sản lớn thứ hai trong số các NHTM ở Việt Nam, tính đến cuối năm 2015 đạt 779.483 tỷ đồng. Đây là cơ sở để VietinBank thực hiện các mục tiêu lớn trong kinh doanh. Ngoài ra, VietinBank là ngân hàng có vốn điều lệ lớn nhất trong ngành ngân hàng Việt Nam, với 49.209 tỷ đồng (31/12/2015). Khi PGBank được sáp nhập vào VietinBank, vốn điều lệ của Ngân hàng sẽ là 64.000 tỷ. Đây là cơ hội giúp VietinBank thực hiện các kế hoạch kinh doanh lớn, đảm bảo tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu theo qui định của NHNN.

- *Chất lượng nguồn nhân lực:* Hầu hết lãnh đạo có kinh nghiệm quản lý, nhạy bén với thị trường, một số lãnh đạo đã từng học tập, làm việc ở nước ngoài và đã từng giữ những chức vụ quan trọng trong hệ thống ngân hàng của VietinBank. Đây là lợi thế cạnh tranh so với các NHTM cổ phần khác, nhất là trong bối cảnh khan hiếm nguồn nhân lực cao cấp trong ngành ngân hàng Việt Nam như hiện nay. Một phần đội ngũ cán bộ, công nhân viên của ngân hàng được đánh giá là có trình độ và kinh nghiệm tương đối cao so với mặt bằng chung của toàn ngành; luôn có ý thức học hỏi, tận tụy và có khả năng tiếp thu nhanh các kiến thức công nghệ hiện đại.

- *Mạng lưới chi nhánh:* Hệ thống mạng lưới rộng lớn đứng thứ hai trong hệ thống NHTM Việt Nam, với hơn 1000 chi nhánh/phòng giao dịch khắp cả nước và tập trung nhiều ở các thành phố lớn, trung tâm kinh tế lớn của cả nước, vươn ra quốc tế và VietinBank là NHTM Việt Nam đầu tiêu có chi nhánh ở Châu Âu.

- *Ngân hàng bán buôn:* Với tiềm lực ngân hàng bán buôn, VietinBank cung cấp đầy đủ dịch vụ cho các đối tượng khách hàng, cấp vốn tín dụng cho các khách hàng lớn, bao gồm cả các tập đoàn Nhà nước.

- *Cơ sở vật chất và công nghệ:* Cơ sở vật chất kỹ thuật được đầu tư đồng bộ, hiện đại, tạo điều kiện nâng cao HQKD của VietinBank. Ngân hàng quan tâm nhiều đến công nghệ hiện đại với tính năng vượt trội. VietinBank đã ứng dụng rộng rãi công nghệ thông tin vào quản lý và điều hành; tiếp tục hoàn thiện công tác chuyển đổi mô hình hoạt động kinh doanh và vận hành có hiệu quả các khối kinh doanh đã chuyển đổi, chuyển đổi cơ cấu tổ chức quản lý tập trung, xuyên suốt theo chiều dọc. Hiện tại, VietinBank triển khai thành công hệ thống ngân hàng lõi (core banking) với tính năng hiện đại và đảm bảo an toàn ở mức cao.

- *Tỷ lệ nợ xấu:* VietinBank là ngân hàng có tỷ lệ nợ xấu thấp nhất trong hệ thống NHTM Việt Nam. Trong những năm gần đây, tỷ lệ nợ xấu khoảng 1%, cho thấy khả năng kiểm soát chất lượng tài sản của ngân hàng ở mức cao và đạt chuẩn quốc tế.

- *Hệ thống quản trị rủi ro:* VietinBank thực hiện nâng cao công tác quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế, phát triển công nghệ thông tin, hiện đại hóa ngân hàng và nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân sự, hướng đến quản trị nhân sự tập trung theo thông lệ quốc tế.

- *Hệ thống thanh toán:* Có hệ thống thanh toán đầy đủ với kênh thanh toán đa dạng, đi đầu trong việc cung ứng giải pháp đồng bộ cho tất cả các đối tượng khách hàng. Đặc biệt được vinh dự nhận giải thưởng Ngân hàng dẫn đầu về tỷ trọng giao dịch quốc tế do Tổ chức Thẻ quốc tế Visa công nhận.

- *Cổ đông:* VietinBank có cơ cấu cổ đông chiến lược mạnh, cổ đông chi phối là NHNN nắm giữ 64,46% cổ phần, 2 đối tác chiến lược nước ngoài là Tổ chức tài chính quốc tế (International Finance Corporation - IFC) và Ngân hàng Tokyo - Mitsubishi (Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd - BTMU) lần lượt nắm giữ 19,73% và 8,03% cổ phần.

Phân tích phỏng vấn sâu chuyên gia cho thấy hệ thống khách hàng là điểm mạnh của VietinBank, một phần do tâm lý công chúng muốn giao dịch với các NHTM có vốn Nhà nước chi phối. Hiện tại, VietinBank có hệ thống khách hàng lớn là tổng công ty, tập đoàn và hệ thống công ty bảo hiểm. *(Phụ lục 4)*

(2) Điểm yếu

- *Cơ cấu lợi nhuận:* Lợi nhuận của VietinBank chủ yếu từ hoạt động tín dụng, tính đa dạng dịch vụ cho khách hàng còn nhiều hạn chế dẫn đến thu dịch vụ phi tín dụng vẫn ở mức thấp so với các ngân hàng lớn khác ở Việt Nam.

- *Sự đa dạng dịch vụ ngân hàng hiện đại:* VietinBank đã cung cấp nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng, tuy nhiên dịch vụ ngân hàng hiện đại chưa được chú trọng phát triển vì vậy phần thu phi dịch vụ đang ở mức thấp.

- *Huy động vốn:* Hoạt động huy động vốn tại VietinBank chưa tương xứng với vị thế và năng lực của Ngân hàng. Hiện nay tỷ lệ cho vay trên vốn huy động của ngân hàng đang ở mức 93%, cho thấy tiềm ẩn nhiều rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

- *Bộ máy nhân sự:* Sau cổ phần hóa bộ máy nhân sự của VietinBank có sự thay đổi tích cực, chuyên nghiệp hơn. Tuy nhiên xét toàn hệ thống Ngân hàng, bộ máy hoạt động vẫn cồng kềnh; một số khâu trung gian, cán bộ hỗ trợ (hành chính, văn phòng, lái xe, bảo vệ...) còn lớn. Điều này dẫn tới năng suất lao động của VietinBank mặc dù cao ở một số đơn vị kinh doanh nhưng tính trung bình cho cả hệ thống lại ở mức trung bình.

- *Khả năng dự báo:* Dự báo kinh tế và định hướng kinh doanh của Vietinbank còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng nhiều đến chiến lược kinh doanh và HQKD của Ngân hàng.

Kết quả phỏng vấn chuyên ra chỉ ra hệ thống khuyến khích (khen thưởng, kỷ luật) của VietinBank chưa theo kịp các NHTM cổ phần, còn cứng nhắc, không thúc đẩy tăng năng suất lao động một cách tự giác, còn một số chỉ tiêu theo khoán, không thúc đẩy sự sáng tạo để cải thiện dịch vụ, tạo ra dịch vụ mới. *(Phụ lục 4)*

(3) Cơ hội

- *Tăng trưởng của nền kinh tế:* Tỷ lệ này có giảm trong thời gian qua nhưng vẫn là nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định, giúp cho các chủ thể như VietinBank phát triển kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động.

- *Hệ thống luật pháp:* Từng bước được chuẩn hóa theo thông lệ quốc tế, tạo hành lang pháp lý cho các chủ thể kinh doanh, trong đó có VietinBank.

- *Hội nhập kinh tế quốc tế:* Quá trình hội nhập của Việt Nam trong thời gian qua giúp VietinBank học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong điều hành hoạt động của các ngân hàng nước ngoài, đối tác nước ngoài và có điệu kiện mở rộng kinh doanh ra thị trường nước ngoài. Hội nhập quốc tế sẽ tạo động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh của VietinBank phát triển nhanh hơn, tạo điều kiện cho Ngân hàng phát triển các loại hình dịch vụ mới.

- *Sáp nhập và hợp nhất ngân hàng (M&A):* Tái cơ cấu các NHTM là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của tái cơ cấu nền kinh tế, trong đó Nhà nước từng bước xóa bỏ các ngân hàng yếu kém, sắp xếp lại các ngân hàng có qui mô, cơ hội M&A trong lĩnh vực ngân hàng rất lớn. VietinBank có điều kiện tận dụng cơ hội tái cơ cấu để nâng cao năng lực tài chính, có điều kiện trở thành một trong hai ngân hàng lớn trong khu vực vào năm 2020.

- *Số hóa ngân hàng truyền thống:* Việc số hóa ngân hàng truyền thống là xu thế tất yếu không thể đảo ngược trong kinh doanh ngân hàng hiện nay. Ở Việt Nam hiện nay, xu thế chuyển đổi ngân hàng số đã bắt đầu, các ngân hàng có sản phẩm mới, lạ, dịch vụ nhanh, đơn giản và an toàn. Điều này chỉ có thể thực hiện trên nền tảng công nghệ số. Vì thế, VietinBank là một trong những ngân hàng có thể nhanh chóng nắm bắt xu hướng này để phục vụ khách hàng tốt nhất.

(4) Thách thức

- *Sáp nhập ngân hàng:* Việc sáp nhập và hợp nhất ngân hàng không chỉ là cơ hội mà còn là thách thức đối với VietinBank. Việc nhận sáp nhập với GPBank đặt ra cho VietinBank một số thách thức như: văn hóa quản trị, văn hóa kinh doanh; hệ thống ngân hàng lõi (core banking), tích hợp cơ sở dữ liệu; hệ thống khách hàng,... nếu xử lý không tốt sẽ làm giảm uy tín của VietinBank.

- *Mô hình quản trị:* Mặc dù trong thời gian qua, VietinBank đã thành công nhất định trong việc thay đổi mô hình quản trị hoạt động theo hướng hiệu quả và chuyên nghiệp hơn, các khối kinh doanh đã được hình thành đáp ứng qui mô ngày càng tăng và phù hợp với chiến lược kinh doanh của Ngân hàng. Tuy nhiên, việc phân chia và hình thành các khối kinh doanh chưa thật sự rõ ràng, dẫn đến các sản phẩm dịch vụ phục vụ cho cùng một đối tượng khách hàng được quản lý bởi các lãnh đạo khác nhau, các đơn vị khác nhau, tạo nên sự song trùng giữa các bộ phận, điều này còn làm tăng chi phí của Ngân hàng.

- *Sự cạnh tranh và rò rỉ chất xám trong quá trình hội nhập:* Việt Nam chính thức gia nhập WTO tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường tài chính ngân hàng và tình trạng rò rỉ chất xám giữa các ngân hàng trong nước, giữa cơ hội nghề nghiệp của ngân hàng trong nước và ngân hàng nước ngoài. Điều này tạo ra biến động nhân sự, cũng là thách thức lớn đối với VietinBank trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

- *Hệ thống thông tin về các ngành, nghề, lĩnh vực:* Cũng như nhiều NHTM khác, VietinBank đang đối mặt với việc thiếu thông tin minh bạch về các ngành nghề lĩnh vực trong nền kinh tế, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng tài sản Có của Ngân hàng.

- *Yếu tố khách hàng:* Năng lực quản lý kinh doanh, năng lực tài chính của khách hàng còn nhiều hạn chế, dẫn đến hoạt động kinh doanh đi xuống, lãi lỗ không ổn định, điều này ảnh hưởng đến khả năng thực hiện nghĩa vụ của khách hàng với ngân hàng. Ngoài ra, vấn đề vi phạm đạo đức từ phía khách hàng cũng là một thách thức mà VietinBank đang phải đối mặt.

- *Đối thủ cạnh tranh:* Trong sự phát triển của ngành ngân hàng, khách hàng có nhiều thông tin và nhiều sự lựa chọn. Đối thủ cạnh tranh của VietinBank là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và các NHTM cổ phần tốp trên. Nếu VietinBank không có chiến lược cạnh tranh hiệu quả, thị phần sẽ giảm dần.

- *Môi trường kinh tế vĩ mô:* Hiện nay, nền kinh tế vẫn còn nguy cơ bất ổn, cơ cấu kinh tế, cơ cấu ngành còn mất cân đối cũng là một thách thức đối với VietinBank trong quá trình hoạt động.

- *Kiểm soát tài chính và hoạt động:* Tự do hóa cạnh tranh bên cạnh việc kiểm soát chặt chẽ, nâng cao chuẩn mực an toàn trong kinh doanh của NHNN đối với các NHTM là thách thức không nhỏ đối với VietinBank. Đây là thách thức cũng là điều kiện thúc đẩy phát triển kinh doanh của Ngân hàng.

4.1.3. Định hướng kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam

4.1.3.1. Định hướng phát triển chung của Vietinbank đến năm 2020 [50],[51],[52]

Bám sát chỉ đạo của Chính phủ và NHNN, năm 2017 VietinBank đặt kế hoạch tăng tổng tài sản hàng năm từ 15% - 17%; nguồn vốn huy động và dư nợ tín dụng tăng từ 18% - 20%, những năm tiếp theo tổng tài sản, nguồn vốn huy động và dư nợ tín dụng tăng trưởng khoảng 15%/năm. Trọng tâm trong giai đoạn 2017-2020, Vietinbank tập trung vào những vấn đề sau:

Thứ nhất, đi đầu trong việc thực thi các chính sách tiền tệ và tuân thủ định hướng chỉ đạo của Chính phủ và NHNN, thúc đẩy tăng trưởng quy mô, đồng thời kiểm soát chặt chẽ chất lượng tài sản; tích cực thực hiện các giải pháp xử lý nợ xấu, góp phần cùng ngành ngân hàng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao hàng năm.

Thứ hai, triển khai mạnh mẽ chiến lược kinh doanh trung hạn, tiến tới thực hiện mục tiêu xây dựng VietinBank trở thành ngân hàng có quy mô tổng tài sản lớn nhất với HQKD hàng đầu ngành ngân hàng Việt Nam vào năm 2017.

Thứ ba, tiếp tục khẳng định là ngân hàng số 1 về dịch vụ cung cấp cho khách hàng doanh nghiệp và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh bán lẻ đưa VietinBank trở thành thương hiệu số 1 về hoạt động bán lẻ vào năm 2018. Đồng thời tiếp tục hoàn thiện Ngân hàng Thanh toán, qua đó cải thiện thu nhập theo hướng nâng tỷ trọng thu nhập từ phí trong tổng thu nhập lên 15% vào năm 2020.

Thư tư, hoàn thành chuẩn hóa mô hình tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, công tác quản trị nguồn nhân lực theo chuẩn ngân hàng hiện đại, đạt môi trường làm việc chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam.

Thứ năm, tiếp tục thực hiện vai trò và vị trí trụ cột của hệ thống Ngân hàng Việt Nam thông qua việc chủ động, tích cực tham gia quá trình cơ cấu lại hệ thống các TCTD theo chủ trương của NHNN, góp phần lành mạnh hóa hoạt động hệ thống, nâng cao uy tín của ngành ngân hàng.

Thứ sáu, tiếp tục triển khai mạnh mẽ các giải pháp về quản trị rủi ro, triển khai một số dự án công nghệ thông tin lớn vào năm 2017, 2018 trên cơ sở triển khai thành công dự án chuyển đổi Core Banking.

Thứ bảy, tiếp tục thực hiện tốt công tác an sinh xã hội, thể hiện trách nhiệm đối với xã hội và cộng đồng, góp phần tiếp tục duy trì, phát huy truyền thống tốt đẹp của ngành ngân hàng và VietinBank.

4.1.3.2. Định hướng kinh doanh qua một số chỉ tiêu cụ thể của Vietinbank đến năm 2020

Hướng tới mục tiêu tăng trưởng kinh doanh bán buôn, bán lẻ mạnh mẽ và toàn diện với nhiều chỉ tiêu cao hơn mức tăng trưởng chung của toàn ngành, trở thành ngân hàng bán buôn số 1 và bán lẻ hàng đầu Việt Nam. Trong thời gian tới, một số chỉ tiêu hiệu quả Vietinbank cần đạt được là: [50],[51],[52]

Một là: Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ bán buôn, bán lẻ; tiếp tục nghiên cứu phát triển các sản phẩm, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ phù hợp với định hướng kinh doanh, đồng thời xây dựng văn hóa kinh doanh hướng đến khách hàng; chủ động bám sát thị trường, đối thủ cạnh tranh, cân đối trong hoạt động đầu tư và kinh doanh vốn.

Hai là: Không ngừng chú trọng, đầu tư nghiên cứu và đẩy mạnh bán hàng theo chuỗi liên kết, tăng cường bán chéo trong hệ thống, thay vì cách bán sản phẩm đơn lẻ như hiện nay, triển khai có hiệu quả các sản phẩm dịch vụ trọn gói, nhằm phát huy tối đa các giá trị gia tăng của sản phẩm dịch vụ.

Bên cạnh việc nâng cao chất lượng tín dụng, Vietinbank cũng hướng tới đẩy mạnh thị phần và doanh thu từ dịch vụ phi tín dụng. Đặt mục tiêu tăng trưởng doanh thu về phí và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh thẻ một cách có hiệu quả và gia tăng số dư không kì hạn.

Ba là: Triển khai mạnh mẽ hoạt động ngân hàng thanh toán theo mô hình ngân hàng thanh toán. Theo đó, việc khởi động Dự án Ngân hàng thanh toán sẽ góp phần cải thiện cơ cấu thu nhập của ngân hàng. Việc này giúp VietinBank hoạt động an toàn hơn, không phải lo kiếm lợi nhuận bằng mục tiêu tăng trưởng tín dụng và đầu tư bằng mọi giá.

Bốn là: Xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự bán hàng chuyên nghiệp, đồng nhất trong toàn hệ thống để bán các sản phẩm dịch vụ của Vietinbank hiệu quả hơn.

Năm là: Phát triển ứng dụng khoa học công nghệ mới, nâng cao chất lượng hệ thống công nghệ thông tin làm cơ sở cho việc phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại cũng như ứng dụng công nghệ trong quản trị nội bộ, quản trị quan hệ khách hàng và quản trị rủi ro trong kinh doanh của ngân hàng.

Sáu là: Rà soát và nâng cao hiệu quả các kênh phân phối trong nước (gồm cả kênh truyền thống và kênh hiện đại), tiếp tục mở rộng và phát triển chi nhánh, ngân hàng con tại một số nước trong khu vực.

Một số chỉ tiêu hiệu quả VietinBank dự kiến đạt được hàng năm: [50],[51]

1. Tổng tài sản tăng khoảng 14%/năm.
2. Cho vay khách hàng tăng 18 – 20%/năm.
3. Nợ xấu < 2%/năm.
4. Tổng thu nhập tăng 20%, trong đó thu nhập phi lãi tăng khoảng 25%/năm.
5. Tổng chi phí tăng 21%, trong đó chi phí nhân viên tăng khoảng 23 - 25%/ năm.
6. CAR khoảng 10 -12%, các chỉ số tài chính quan trọng khác đạt chuẩn mực quốc tế.

4.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam

Từ cơ sở: (i) Lý luận về HQKD của NHTM; (ii) Thực trạng hoạt động kinh doanh trong mối quan hệ với nguồn lực và HQKD của VietinBank được đánh giá qua các chỉ tiêu tài chính; đồng thời với (iii) Kết quả phân tích HQKD của Ngân hàng bằng mô hình DEA, xem xét các yếu tố tác động đến HQKD với mô hình hồi quy Tobit và mô hình hồi quy với biến phụ thuộc ROA; (iv) Kết quả phân tích SWOT và định hướng của VietinBank; (v) Kết quả phỏng vấn chuyên gia và kết quả khảo sát chi nhánh/phòng giao dịch, tác giả luận án đưa ra hệ thống các nhóm giải pháp sau:

4.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực kinh doanh

4.2.1.1. Xây dựng quy mô vốn hợp lý và quản trị hiệu quả

Với đặc thù kinh doanh của NHTM, vốn không chỉ là phương tiện kinh doanh chính mà còn là đối tượng kinh doanh chủ yếu của NHTM, vì vậy xác định quy mô vốn là việc làm hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Đối với VietinBank, thời gian qua đã quan tâm đến việc xây dựng bài toán tối ưu hiệu quả vốn, tuy nhiên vẫn tồn tại hạn chế dẫn đến kết quả không như mong muốn. Thời gian tới, VietinBank nên có giải pháp nhằm gia tăng hiệu quả từng nhóm vốn và xây dựng qui mô hợp lý, tức là cơ cấu vốn phù hợp với tình hình kinh doanh, đem lại lợi nhuận cao nhất có tính tới yếu tố an toàn và phát triển bền vững.

- Đối với vốn chủ sở hữu: VietinBank chưa quản trị vốn chủ sở hữu hiệu quả, vì vốn chủ sở hữu ở mức cao nhưng hiệu quả vốn chủ sở hữu chưa cao. Hiện tại, VietinBank là ngân hàng có mức vốn chủ sở hữu lớn nhất trong hệ thống các NHTM Việt Nam nếu tính theo chỉ tiêu vốn điều lệ, nhưng tỷ lệ Lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu lại không ở vị trí dẫn đầu. Vì vậy, đối với vốn chủ sở hữu, VietinBank tiếp tục giữ vững vị trí số một trong hệ thống NHTM Việt Nam. Điều này rất quan trọng cho uy tín của Ngân hàng và xây dựng tỷ lệ ràng buộc trong kinh doanh như: Hệ số Vốn chủ sở hữu trên Tổng tiền gửi, hệ số Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản, hệ số Vốn chủ sở hữu/Tài sản Có điều chỉnh trên cơ sở rủi ro,...Đây cũng là thách thức đối với VietinBank vì hiện nay Vietcombank và BIDV cũng có điều kiện tăng vốn chủ sở hữu sau khi sáp nhập với một hoặc vài ngân hàng nhỏ. Vì vậy, VietinBank cần tính toán kỹ những cơ hội và thách thức trong quá trình sáp nhập và hợp nhất ngân hàng để gia tăng vốn chủ sở hữu nhưng vẫn đảm bảo HQKD đạt mức cao. Kết quả nghiên cứu mô hình DEA chỉ ra, VietinBank tăng vốn chủ sở hữu quá nhanh mà không có phương án sử dụng hiệu quả

làm giảm HQKD. Vì vậy trong dài hạn, VietinBank cần thận trọng hơn trong mỗi quyết định tăng vốn, cần xem xét phương án sử dụng tối ưu để đạt HQKD như mong muốn. Trong trường hợp tăng vốn chủ sở hữu, cần phải nâng cao năng lực quản trị vốn chủ sở hữu, năng lực điều hành để làm sao sử dụng vốn hiệu quả nhất.

- Đối với vốn tiền gửi: Vốn tiền gửi của VietinBank tăng trưởng tốt trong thời gian qua. Tuy nhiên, việc huy động nguồn vốn có kỳ hạn phù hợp với mong muốn và với chi phí thấp cũng là thách thức của VietinBank. Để giải được bài toán này, VietinBank cần có giải pháp liên quan đến chất lượng dịch vụ khách hàng và sự hấp dẫn của các sản phẩm tiền gửi gắn với kỳ hạn hợp lý hơn.

- Đối với vốn phi tiền gửi: Nguồn vốn này chiếm tỷ trọng không cao nhưng đóng vai trò quan trọng trong thanh khoản của NHTM. VietinBank huy động nguồn vốn này chủ yếu thông qua phát hành trái phiếu trong nước, quốc tế. Là ngân hàng duy nhất ở Việt Nam đã phát hành thành công trái phiếu quốc tế, để tiếp tục thành công hơn nữa trong nghiệp vụ này, VietinBank cần có kế hoạch và lộ trình cụ thể về phương án, qui trình,...để đạt mục tiêu chi phí phát hành thấp nhất.

Quản trị kết hợp ba nhóm nguồn vốn trên để đạt hiệu quả cao là bài toán cần giải của VietinBank trong thời gian tới. Tỷ trọng vốn từng nhóm bao nhiêu là hợp lý, có nên đặc biệt quan tâm đến mục tiêu tăng trưởng nhanh trong thời gian tới hay chỉ duy trì ở mức độ như hiện nay.

Kết quả từ phỏng vấn sâu chuyên gia về giải pháp qui mô vốn hợp lý chỉ ra, việc xây dựng qui mô vốn tối ưu đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của NHTM nói chung và VietinBank nói riêng. Chuyên gia công tác tại VietinBank cho rằng, trong ngắn hạn, VietinBank cần tăng nguồn vốn ổn định đồng thời tăng trưởng tỷ trọng cho vay ngắn hạn. Như vậy, cần phải có giải pháp xây dựng sản phẩm tiền gửi với kỳ hạn dài nhưng với chính sách khách hàng hấp dẫn như: lãi suất, quà tặng. Bên cạnh đó xây dựng sản phẩm cho vay với kỳ hạn ngắn cho mọi đối tượng khách hàng, đặc biệt quan tâm tới phân khúc khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ có dòng vốn luân chuyển nhanh. Các chuyên gia cũng cho rằng thận trọng trong việc tăng qui mô để tăng hiệu quả là cần thiết, đặc biệt là trong dài hạn vì nếu tăng qui mô mà không kiểm soát và quản trị tốt sẽ làm giảm hiệu quả. *(Phụ lục 4)*

Kết quả khảo sát các chi nhánh/phòng giao dịch về: Tăng qui mô trong hoạt động kinh doanh (vốn, huy động, cho vay) tác động làm tăng HQKD của chi nhánh thời gian qua, như sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý 0 (0%); 2. Không đồng ý 8 (14,5%); 3. Không ý kiến 9 (16,4%); 4. Đồng ý 17 (30,9%); 5. Hoàn toàn đồng ý 21 (38,2%). Vậy, hầu hết các chi nhánh/phòng giao dịch của VietinBank đều cho rằng, trong thời gian qua các đơn vị đã thực hiện chiến lược tăng qui mô để tăng HQKD. Điều này có thể hiểu tại các đơn vị kinh doanh trực tiếp, việc tăng qui mô của các chỉ tiêu kinh doanh trong ngắn hạn để hoạt động là cần thiết để đạt được mức tăng trưởng theo kế hoạch được giao từ trên xuống. *(Phụ lục 6).*

Theo kết quả của các mô hình đã chỉ ra mối quan hệ giữa chỉ tiêu qui mô vốn

và HQKD của VietinBank: (1) Mô hình ROA, biến yếu tố SIZE tác động thuận chiều, cho thấy càng tăng quy mô, hiệu quả sinh lời càng tăng, nhưng tác động lại ở mức thấp; (2) Mô hình DEA, ngân hàng có hiệu quả kỹ thuật giảm dần theo quy mô. Kết hợp kết quả nghiên cứu của hai mô hình (1) (2) cho thấy, trong dài hạn VietinBank nên xem xét và thận trọng khi sử dụng chiến lược tăng qui mô để tăng HQKD, cân nhắc việc mở rộng chi nhánh cũng như các chỉ tiêu liên quan đến quy mô của ngân hàng như doanh số huy động.

Tóm lại, trong ngắn hạn, ngân hàng có thể tăng qui mô về vốn để tăng HQKD, đặc biệt là ở các chi nhánh/phòng giao dịch. Tuy nhiên trong dài hạn, VietinBank nên thận trọng với chiến lược này vì khi tiếp tục tăng mà không sử dụng hiệu quả sẽ làm làm giảm HQKD. Ngân hàng nên duy trì mức tăng trưởng hợp lý các nhóm nguồn vốn và tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng để đón đầu một cơ hội kinh doanh mới hoặc tìm kiếm nguồn vốn với chi phí mua vốn thấp hơn để tăng bền vững HQKD. Ngoài ra, để có cấu trúc vốn kinh doanh hiệu quả, cần đẩy nhanh quá trình tái tạo vốn, áp dụng các biện pháp để đảm bảo quy mô và cấu trúc vốn sao cho phù hợp với kế hoạch đã hoạch định, phù hợp với yêu cầu kinh doanh và quy định của pháp luật.

4.2.1.2. Nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi trong ngân hàng

Quá trình tái cấu trúc nội bộ trong ngân hàng liên quan trực tiếp đến sự thay đổi, bao gồm những thay đổi trong: mô hình, con người, vị trí sắp xếp, công ăn việc làm, chế độ đãi ngộ người lao động. Quản trị sự thay đổi là tập hợp các hoạt động quản trị nhằm phát hiện, thúc đẩy và điều khiển quá trình hoạt động của ngân hàng phù hợp với biến động của môi trường kinh doanh. Quản trị sự thay đổi là cả một quá trình, nên được thực hiện theo chiến lược sau: Đầu tiên, cần có sự hỗ trợ từ cấp cao nhất trong hệ thống để thực hiện mục tiêu công việc, hỗ trợ giải quyết những nội dung thay đổi. Sau đó, cần thời gian nghiên cứu tiếp nhận sự thay đổi, cần xây dựng lộ trình cụ thể để xử lý những biến động, có giải pháp ứng phó những điều không mong muốn xảy ra.

Khi qui mô vốn tăng lên, phạm vi kinh doanh không chỉ bó hẹp trong nước mà đã mở rộng ra nước ngoài, mô hình thay đổi thì quản trị sự thay đổi là vấn đề vô cùng quan trọng và điều này quyết định thắng thua, quyết định đến hiệu quả sử dụng vốn và đặc biệt xuất hiện xung đột lợi ích giữa các bộ phận liên quan. Nếu như mô hình cũ, từng đơn vị kinh doanh chủ động thực hiện từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng. Hiện nay, đối với nghiệp vụ tín dụng cần tuân thủ ba vòng kiểm soát. Điều này có thể dẫn đến xung đột lợi ích giữa các bộ phận kinh doanh với nhà quản lý, giữa các nhà quản lý. Hơn nữa, nhà quản lý muốn thực thi chuẩn nghiệp vụ nhưng khâu bên dưới không thực thi hoặc thực thi không đầy đủ theo yêu cầu. Vấn đề đặt ra nhà lãnh đạo hiểu rõ sự thay đổi và có chiến lược quản trị sự thay đổi để chủ động ứng phó với mọi tình huống xảy ra, công tác truyền thông cần làm tốt để cán bộ, người lao động trong từng đơn vị nhận thức được, quán triệt đầy đủ và triển khai có hiệu quả sự thay đổi không chỉ dừng lại ở cán bộ cấp cao của VietinBank, mà thực sự tác động đến toàn bộ nhân viên ở các hoạt động ngân hàng, từ khâu lập kế hoạch, giao chỉ tiêu, đánh giá kết quả

các đơn vị. Vì vậy, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cấp, giữa các bộ phận.

Hiện nay, hệ thống ngân hàng lõi (core banking) đang đưa vào sử dụng giai đoạn đầu tại VietinBank, quản trị sự thay đổi là vô cùng cần thiết. Trong quá trình sử dụng hệ thống mới sẽ không thể tránh khỏi những phát sinh không mong muốn, tuy nhiên sau khi đi vào ổn định, hệ thống này sẽ hỗ trợ mọi mặt hoạt động kinh doanh, giúp gia tăng đột phá HQKD nếu quản trị sự thay đổi tốt. VietinBank cần tính toán trước những vấn đề sẽ xảy ra và có phương án ứng phó kịp thời.

Việc xây dựng hệ thống thưởng phạt phù hợp, bám sát kế hoạch thực thi sự thay đổi là cần thiết để phấn khích sự sáng tạo trong lao động và răn đe những hành vi tiêu cực, vi phạm đạo đức nghề nghiệp. Đây là điều kiện để ngân hàng tồn tại và phát triển trong môi trường thường xuyên biến động.

4.2.1.3. Kiểm soát có hiệu quả chất lượng tài sản

Kiểm soát có hiệu quả chất lượng tài sản để nâng cao HQKD của ngân hàng. Đầu tiên, cần giải quyết dứt điểm nợ xấu trong thời gian ngắn nhất và có chiến lược kiểm soát chặt chẽ chỉ tiêu này trong dài hạn.

Thời gian qua, nền kinh tế Việt Nam đã có dấu hiệu phục hồi, tăng trưởng kinh tế đã tốt lên. Tuy nhiên, tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam chưa thật sự tốt lên, đặc biệt là các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa tiếp tục gặp khó khăn, nguy cơ phát sinh rủi ro tín dụng và nợ xấu. Nếu so sánh với các NHTM khác, tỷ lệ nợ xấu của VietinBank thấp và đạt chuẩn quy định nợ xấu ≤ 3% và đạt được kế hoạch của Đại hội đồng cổ đông trong nhiều năm liên tiếp. Và nếu xét số nợ xấu cụ thể, đến cuối năm 2015, lũy kế gần 10 tỷ nợ xấu của VietinBank đã được chuyển sang VAMC nhưng thực chất hoạt động xử lý nợ xấu của VAMC chưa được coi là hiệu quả. Mặc dù việc thành lập VAMC là một sáng tạo của NHNN, của Việt Nam, ít nhất không làm tình hình xấu đi vì nợ xấu được phỏng tỏa và quản lý riêng, giúp ngân hàng có thêm nguồn lực để tiếp tục cho vay ra thị trường; Ngoài ra, cho các ngân hàng thời gian để các ngân hàng tự xử lý bằng cách trích lập dự phòng, thay vì trích lập 100% là trích lập 20%, 15%, 10%, cho lộ trình cải thiện tình hình sức khỏe của ngành ngân hàng... nhưng thực chất VAMC ủy quyền cho các ngân hàng tự xử lý, các ngân hàng về cơ bản không che được số nợ xấu thực của mình, xét chung cho nền kinh tế xã hội, nợ xấu chưa được giải quyết tận gốc, do đó hiệu quả xã hội trong kinh doanh của VietinBank chưa cao. Giải pháp tối ưu đưa ra cần làm ngay là VietinBank cần có giải pháp mạnh để tự xử lý nợ xấu, cụ thể:

+ Giải quyết dứt điểm nợ xấu, nợ quá hạn và có chiến lược dài hạn cho giải pháp này. Tuân thủ quy định trong việc trích lập dự phòng để bù đắp những tổn thất có thể xảy ra trong trường hợp khách hàng không thực hiện nghĩa vụ theo cam kết. Dự phòng được ghi nhận như một khoản chi phí trên báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất và dùng để xử lý các khoản nợ xấu. VietinBank nên thành lập Tổ công tác để xử lý nợ xấu, xem xét từng khách hàng đang có dư nợ xấu, tìm cách tháo gỡ thông qua hỗ trợ bằng cách tư vấn tài chính cho các doanh nghiệp có dư nợ xấu để doanh nghiệp có

phương án khôi phục kinh doanh, hoạt động hiệu quả trở lại, từ đó doanh nghiệp thực hiện nghĩa vụ trả nợ cho ngân hàng.

+ Xem xét quản lý rủi ro theo đơn vị và quản lý tập trung theo vùng. Hiện nay, VietinBank có phòng Quản lý rủi ro và mỗi vùng đã có bộ phận theo dõi và giám sát rủi ro. Tuy nhiên, nên xem xét bổ sung bộ phận quản lý rủi ro theo từng đơn vị để theo sát tình hình hoạt động và phát hiện yếu tố rủi ro cho Phòng quản lý rủi ro vùng, đồng thời báo cáo Trưởng đơn vị.

+ Cần có mô hình cảnh báo sớm rủi ro và tích hợp phần mềm của mô hình vào phần mềm Core Banking. Hiện nay VietinBank đã sử dụng hệ thống core banking mới (có tên gọi Core Sunshine), cần đặt hàng với nhà thầu cung cấp tính năng hỗ trợ cán bộ quản lý rủi ro trong việc tìm kiếm, tự động cảnh báo để giúp cho công tác quản lý rủi ro đạt hiệu quả cao hơn. Ngoài đáp ứng nhu cầu về quản lý số liệu, thông tin khách hàng, vận hành và quản lý hệ thống cần có thêm tính năng giúp người dùng thiết lập và phân tích thông tin định tính, hỗ trợ cho phân loại và nhận dạng rủi ro.

+ Thông tư 02/2013/TT-NHNN [74] và Thông tư 09/2014/TT-NHNN [75] sửa đổi một số điều của Thông tư 02 quy định về phân loại nợ và trích lập dự phòng đã đưa các tiêu chí định tính vào việc xem xét các nhóm nợ. Tuy nhiên, việc xem xét yếu tố định tính để sắp xếp các khoản vay vào từng nhóm nợ của hầu hết các ngân hàng còn bỡ ngỡ và chưa thực hiện tốt tinh thần mà Thông tư quy định, VietinBank cũng không phải là ngoại lệ. Biện pháp đưa ra là cần chủ động, sát sao trong nhiệm vụ này và có hệ thống tiêu chí, nhiều cấp độ để phân loại nợ theo đúng quy định mà vẫn đạt được mục tiêu kiểm soát chủ động của ngân hàng.

+ Để đảm bảo hài hòa giữa HQKD và hiệu quả xã hội, VietinBank cần rà soát và đánh giá *"Chiến lược tín dụng xanh"* trong thời gian qua, có báo cáo tổng kết và đưa ra phương hướng hoạt động trong thời gian tới. VietinBank cần có giải pháp trong thực hiện "tín dụng xanh" với bước đi cụ thể thông qua công tác tuyên truyền, phổ biến nhằm nâng cao nhận thức về hoạt động này, nâng cao ý thức sử dụng hiệu quả, tiết kiệm năng lượng, các nguồn thiên nhiên, bảo vệ môi trường. Tiếp tục tiếp cận nguồn vốn quốc tế xanh thông qua các đầu mối là các tổ chức tài chính quốc tế: Ngân hàng thế giới, Ngân hàng Phát triển Châu Á để vừa đảm bảo mục tiêu tăng trưởng tín dụng, vừa thực hiện các chương trình mang tính xã hội hóa cao. Cần hỗ trợ về vốn cho các doanh nghiệp thực hiện tăng trưởng xanh, hoạt động vì môi trường, nhưng đồng thời có kiểm tra, giám sát định kỳ việc sử dụng vốn của những khách hàng được cấp, từ đó đôn đốc, nhắc nhở đối với những khách hàng có dấu hiệu sử dụng sai mục đích vay vốn của ngân hàng để giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh và không đi chệch với mục tiêu chương trình "tín dụng xanh".

4.2.1.4. Giải quyết tốt bài toán thu nhập và chi phí

Thời gian qua, VietinBank đã đạt được những thành tựu nhất định, các chỉ tiêu đều tăng trưởng tốt và đạt kế hoạch Đại hội cổ đông đưa ra. Tuy nhiên, bài toán hiệu

quả chi phí và lợi nhuận chưa giải quyết triệt để dẫn tới hiệu quả năm sau giảm so với năm trước. Giải đáp cho bài toán thu nhập và chi phí được bắt đầu từ các yếu tố sau:

Thứ nhất, tính toán mức lãi suất cho vay tối ưu áp dụng cho từng đối tượng khách hàng, từng phân khúc khách hàng

Trên cơ sở lãi suất tham khảo mang tính chỉ đạo của NHNN, VietinBank cần xem xét lãi suất cho vay hợp lý hơn. Việc xây dựng lãi suất kinh doanh cần tham chiếu theo những biến số sau: Lãi suất bình quân trên thị trường liên ngân hàng, lãi suất bình quân cho vay, chi phí vốn, chi phí quản lý, chi phí hành chính, chi phí hoạt động...để phù hợp với từng đối tượng khách hàng, từng phân khúc khách hàng nhưng phải chú ý đến yếu tố cạnh tranh. Ngoài ra, lãi suất đưa ra áp dụng cho vay ngắn hạn hoặc trung, dài hạn, vừa đảm bảo cho việc hỗ trợ khó khăn về vốn của các doanh nghiệp vừa đảm bảo ngân hàng bù đắp được các khoản chi phí và lợi nhuận kỳ vọng. Khi VietinBank giảm sự hỗ trợ về lãi suất, tức áp dụng mức lãi suất cho vay cao hơn nhưng đổi lại, Ngân hàng có thể hỗ trợ doanh nghiệp bằng dịch vụ mà không thu phí như: Tư vấn tài chính, xây dựng lộ trình triển khai dự án; hoặc có thể hỗ trợ về các thủ tục để thực hiện nhanh nhất. Thực hiện theo cách này vừa đảm bảo yêu cầu đặt ra là sát cánh và chia sẻ khó khăn với doanh nghiệp vừa đảm bảo gia tăng lợi nhuận cho Ngân hàng.

Thứ hai, giảm chi phí mà vẫn đạt được mục tiêu kinh doanh

VietinBank cần đưa ra chiến lược giảm chi phí hoạt động, chi phí dự phòng nhưng vẫn đạt được mục tiêu. Việc giảm chi phí hoạt động cần xem xét các khoản mục trong chi phí hoạt động như: Chi lương, chi phí hành chính, chi hoạt động quản lý, chi thuê văn phòng, chi nộp bảo hiểm tiền gửi,...Trong đó, có những khoản mục chi cố định, không phụ thuộc vào bản thân ngân hàng ngoại trừ lúc đàm phán giá ban đầu như chi thuê văn phòng, chi nộp bảo hiểm. Những mục chi như: Lương, chi hoạt động quản lý,... cần tính toán tiết kiệm tối đa và đưa ra phương án tối ưu nhất mà không ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh. VietinBank dành nhiều quan tâm đến những giải pháp tối ưu trong sử dụng nguồn nhân lực cũng như tính hiệu quả của các chi nhánh, các đơn vị, bộ máy hoạt động của phòng, ban để đạt mục tiêu chi phí bỏ ra ít nhất nhưng vẫn đảm bảo sự khoa học, an toàn trong hoạt động. Đối với chi dự phòng, cần giảm nhưng đó không phải là thay đổi tỷ lệ trích lập vì đã được quy định bởi NHNN mà VietinBank cần giảm tối đa nhóm nợ, từ 2 đến 5. Để làm được điều này, Ngân hàng cần làm tốt hơn nữa khâu thẩm định cho vay, quy trình, quản trị rủi ro, kiểm soát sau cho vay. Thực hiện đồng bộ giải pháp trên giúp giảm thấp nhất chi phí là bài toán chi phí tối ưu của VietinBank trong thời gian tới. Ngoài ra, cần tính toán kỹ giữa việc tài trợ cho các dự án mang yếu tố chính trị với lợi ích kinh doanh thu được. VietinBank là ngân hàng có vốn Nhà nước chi phối, giữ vai trò là trụ cột của ngành ngân hàng Việt Nam, VietinBank luôn chiếm thị phần lớn trong hệ thống về triển khai, quản lý và giải ngân các chương trình, dự án nguồn vốn quốc tế cho nhiều ngành, lĩnh vực kinh tế - xã hội. Vậy trong nhiều dự án, hiệu quả kinh tế không cao thì VietinBank nên thận trọng và đưa ra lộ trình thực hiện sao cho hiệu quả.

Theo kết quả phỏng vấn, các chuyên gia cho rằng có thể xem xét phương án kiểm soát tập trung, phê duyệt tập trung, kiểm tra hồ sơ tập trung ở hầu hết các nghiệp vụ, khi đó giảm chi phí nhân công, chi phí hành chính. Tránh việc "ma sát" trong hệ thống để tăng HQKD, trong mỗi tác nghiệp cần có cam kết về thời gian hoàn thành công việc. Ngân hàng cần xây dựng mô hình hoạt động của toàn hệ thống và trả lời hai câu hỏi: (1) Áp dụng mô hình nào: phân tán, tập trung, kết hợp phân tán và tập trung; (2) Triển khai mô hình đến đâu. Mỗi mô hình có ưu điểm và nhược điểm khác nhau, lựa chọn mô hình chiếm 40% thành công và 60% thành công đến từ việc triển khai mô hình. Việc lựa chọn mô hình và triển khai hiệu quả sẽ giảm chi phí hoạt động, cụ thể là chi phí nhân công và chi phí hành chính. Xây dựng cam kết về chất lượng dịch vụ được triển khai tới tất cả các bộ phận, phòng ban, cam kết hoàn thành giao dịch trong một khoảng thời gian nhất định. Điều này làm tốt sẽ tăng năng suất lao động và giảm chi phí nhân công. *(Phụ lục 4)*

Thứ ba, cải thiện mức sinh lời của ngân hàng thông qua đa dạng hóa dịch vụ để tăng thu về dịch vụ phi tín dụng

Cũng như các NHTM Việt Nam khác, tỷ trọng lợi nhuận từ hoạt động tín dụng của VietinBank chiếm tỷ trọng cao trong tổng lợi nhuận. Hoạt động tín dụng là hoạt động tiềm ẩn nhiều rủi ro, ngân hàng có thể mất tiền bất kể lúc nào. Vậy giải pháp nào cải thiện mức sinh lời ngân hàng, Vietinbank cần sớm giảm dần tình trạng độc canh tín dụng và đa dạng hóa hoạt động phi tín dụng bằng nhiều giải pháp khác nhau gắn với nguồn lực, chiến lược phát triển sản phẩm và chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia về nội dung phát triển dịch vụ và chất lượng dịch vụ cho VietinBank. Các chuyên gia nhận định các hoạt động kinh doanh của VietinBank hiện nay chưa xứng với tiềm lực bao gồm: hoạt động nguồn vốn, kinh doanh ngoại tệ. Hai hoạt động này hiện này chưa chiếm lĩnh thị trường rộng lớn, qui mô còn nhỏ. Chuyên gia đưa một số giải pháp sau: Tăng cường bán chéo sản phẩm, tập trung vào phân khúc khách hàng vừa và nhỏ. Về giải pháp tăng thu dịch vụ bao gồm: đa dạng hóa khách hàng, đa dạng sản phẩm, xây dựng và phát triển sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, đẩy mạnh thị phần và tăng số lượng khách hàng, đặc biệt khách hàng doanh nghiệp, doanh nghiệp FDI. Cụ thể, VietinBank cần đi sâu phát triển dịch vụ bán lẻ phân khúc khách hàng chiến lược. Xem xét đa dạng hóa sản phẩm nhưng phải hướng tới thị trường chiến lược, đó là: (1) thị trường các doanh nghiệp lớn; (2) thị trường doanh nghiệp nhỏ và vừa, (3) tài trợ thương mại, (4) ngân hàng điện tử, internet banking, mobile banking. Các chuyên gia phân tích thêm về sản phẩm dịch vụ ngân hàng, cần cải tiến theo hướng đặt lợi ích khách hàng lên trên, tính tiện ích cho khách hàng dễ dàng tiếp nhận và sử dụng, độ sẵn có của các sản phẩm dịch vụ, đưa ra sản phẩm theo gói, phục vụ theo chuỗi. Về nguồn nhân lực, cần xây dựng văn hóa ngân hàng với mục tiêu lấy khách hàng là trung tâm, suy nghĩ hành động gắn với khách hàng. Đây được coi là tuyên ngôn xứ mệnh, giá trị mà ngân hàng hướng đến. Đẩy mạnh KPIs hóa là giải pháp hữu hiệu, trong đó khách hàng là người cho điểm,

khách hàng tạo ra KPIs của nhân viên, đo lường mức độ hài lòng của khách hàng. Về ban lãnh đạo, phải đào tạo, lãnh đạo làm gương, làm mẫu. Sau đó phải có cơ chế giám sát: khách hàng bí mật, điều tra xã hội học khách hàng. Cần đãi ngộ tốt, lương thưởng của người lao động gắn với chất lượng dịch vụ khách hàng. Các chuyên gia nhấn mạnh để phát triển dịch vụ nói chung, tăng dịch vụ phi tín dụng nói riêng, VietinBank tiếp tục quan tâm tới cơ sở vật chất kỹ thuật góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, hàm lượng tin học hóa các nghiệp vụ được gia tăng, sử dụng công nghệ số trong hoạt động của ngân hàng, đầu tư cho trụ sở khang trang thoáng mát, ấm cúng, tiện nghi, dễ vào, dễ ra, bảo vệ an ninh đầy đủ, đầu tư cho giá trị thương hiệu. Cuối cùng, các chuyên gia cho rằng VietinBank cần đưa ra giải pháp khắc phục các hạn chế đang cản trở việc phát triển dịch vụ và áp dụng kinh nghiệm phát triển dịch vụ của các ngân hàng trong và ngoài nước.

Các chuyên gia khẳng định thêm, để tăng thu dịch vụ, VietinBank cần quan tâm tới văn hóa dịch vụ. *Thứ nhất*, cần phải gần gũi khách hàng, thấu hiểu họ, hỗ trợ họ sử dụng dịch vụ của mình và làm tăng giá trị cho khách hàng. *Thứ hai*, văn hóa hỗ trợ nhau trong hoạt động: nhân viên này hỗ trợ nhân viên khác, phòng ban này hỗ trợ phòng ban khác, tạo ra hệ thống kết nối theo chuỗi. *Thứ ba*, văn hóa bảo vệ và tạo dựng hình ảnh trước cộng đồng và đối thủ cạnh tranh cần được ngân hàng quan tâm. *(Phụ lục 4)*

4.2.1.5. Hiện đại hóa công nghệ, cơ sở vật chất của ngân hàng

Cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng là nguồn lực quan trọng trong kinh doanh của NHTM. Việc đầu tư cho cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng cần tuân thủ qui định về tỷ lệ và liên quan đến bài toán chi phí. Khi chi cho đầu tư cơ sở vật chất nhiều, làm tổng chi phí ngân hàng tăng và điều này liên quan trực tiếp đến chỉ tiêu lợi nhuận. Thực chất đầu tư cho nguồn lực này là đầu tư cho tài sản Có không sinh lời. Đây là nhóm tài sản có vai trò quan trọng trong kinh doanh của NHTM, vì nếu không có tài sản Có không sinh lời thì tài sản Có có sinh lời cũng không phát huy hiệu quả. Khi ngân hàng chưa chú trọng đến nguồn lực này sẽ khó có thể hoạt động hiệu quả vì nó liên quan đến sự an toàn, nhu cầu khách hàng và hình ảnh của ngân hàng.

Theo kết quả nghiên cứu định lượng mô hình nghiên cứu sự tác động của các yếu tố lên HQKD của VietinBank cho thấy biến TSCĐ/Tổng tài sản tác động cùng chiều lên HQKD. Kết quả này hàm ý việc đầu tư cơ sở vật chất và hiện đại hóa công nghệ trong thời gian qua là hợp lý, làm gia tăng HQKD. Trong thời gian tới, Ngân hàng cần tiếp tục xem xét chiến lược này để có quyết định phù hợp, giúp gia tăng lợi nhuận cho ngân hàng.

Hiện tại, VietinBank là một trong số ít ngân hàng mạnh dạn đầu tư lớn cho công nghệ ngân hàng lõi - Core Banking. Giải pháp trước mắt tiếp tục phát huy thành công của triển khai core banking. Đây là nhiệm vụ quan trọng cần được quan tâm đặc biệt. Ngân hàng sử dụng đội ngũ triển khai và vận hành dự án hiện đại hóa công nghệ gồm: nhân sự nghiệp vụ có nhiều năm kinh nghiệm, đã từng đảm nhiệm nhiều nghiệp vụ ngân hàng và nhân sự IT (Information Technology) ít nhất đã từng triển khai thành

công dự án công nghệ ngân hàng. Nhóm nguồn lực này đặc biệt quan trọng cho giai đoạn đầu sử dụng công nghệ mới và khai thác tính năng của hệ thống để có những sản phẩm tốt đáp ứng nhu cầu phát triển dịch vụ. Đây đồng thời là nhóm nguồn nhân lực tốt ở giai đoạn sau, khi triển khai xây dựng sản phẩm dịch vụ tối ưu, cung cấp cho khách hàng ở từng thời kỳ. Mặt khác, VietinBank cần quan tâm đến an ninh công nghệ ngân hàng, tránh những rủi ro nghiêm trọng.

Ngoài công nghệ ngân hàng, VietinBank cũng cần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng cơ cở cho toàn hệ thống đồng bộ hơn, góp phần tăng tính chuyên nghiệp cũng như hình ảnh của ngân hàng trong công chúng.

Theo kết quả phỏng vấn sâu, các chuyên gia cho rằng việc chuyển đổi hoàn toàn hệ thống core banking là thành công bước đầu của VietinBank. Việc lựa chọn đúng thời điểm đầu tư đã giúp VietinBank tạo bước ngoặt thành công trong giai đoạn tới, sau 7 năm từ khi phôi thai hệ thống core banking Sunshine - công nghệ hàng đầu Châu Á. Hệ thống công nghệ mới cho phép VietinBank tích hợp nhiều tiện ích cho khách hàng, nâng tầm bảo mật, áp dụng nhiều sản phẩm dịch vụ hiện đại. Tuy nhiên, việc khai thác tốt những tính năng của hệ thống core banking mới đem lại thành công trong kinh doanh doanh, tăng khả năng cạnh tranh, tạo sự khác biệt là nhiệm vụ quan trọng trong giai đoạn hiện nay.

4.2.1.6. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đảm bảo tính chuyên nghiệp và văn hóa kinh doanh

Yếu tố con người quyết định sự thành công của một tổ chức. Để nâng cao HQKD, đối với nguồn nhân lực, VietinBank cần quan tâm tới những vấn đề sau:

Thứ nhất: Tiếp tục hoàn thiện các quy trình, quy chế quản lý lao động và phát triển nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực theo chuẩn quốc tế. Việc này cần phải thực hiện mang tính chiều sâu tới lãnh đạo và người lao động trong ngân hàng để biến những qui định, qui trình, qui chế trở thành một trong những yếu tố thuộc về văn hóa trong kinh doanh tại VietinBank. Nâng cấp hệ thống đánh giá chất lượng năng lực và kết quả lao động, từ đó có cơ chế sắp xếp lao động và chế độ lương, thưởng, phạt đảm bảo tính hợp lý, công bằng và quản lý kết quả thực hiện công việc qua KPIs.

Thứ hai: Ủy ban nhân sự tiền lương đưa ra chính sách tối ưu, kiểm soát toàn bộ công tác cán bộ, khung năng lực, rủi ro liên quan đến vấn đề nhân sự đảm bảo phù hợp với chiến lược và kế hoạch kinh doanh toàn hệ thống.

Thứ ba: Cơ chế tuyển dụng đảm bảo công khai, nghiêm túc để thu hút được những nhân sự có năng lực trong và ngoài nước.

Thứ tư: Bồi dưỡng, phát triển đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn và kỹ năng xử lý nghiệp vụ tốt đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của Ngân hàng. Đặc biệt quan tâm đến việc nâng cao trình độ ngoại ngữ, đưa ra lộ trình đạt chuẩn về ngoại ngữ đối với nhân viên, đảm bảo nhân viên có thể thực hiện giao dịch chuyên nghiệp với khách hàng và đối tác nước ngoài.

Thứ năm: Nâng cao kỹ năng, kỹ trị của Ban lãnh đạo ngân hàng

Đối với nguồn nhân lực cấp cao (Ban điều hành, Hội đồng quản trị, trưởng các đơn vị) cần nâng cao kỹ năng quản trị và lãnh đạo ngân hàng. Với tính chất phức tạp trong hoạt động ngân hàng, người lãnh đạo không chỉ có đạo đức kinh doanh, mà còn phải am hiểu chuyên môn nghiệp vụ, có khả năng quản trị ngân hàng hướng đến sự phát triển ổn định và bền vững. Ngoài ra, nhóm nhân sự này cần có kinh nghiệm và kỹ năng quản trị sự thay đổi, cần nắm bắt định hướng phát triển nền kinh tế, của ngành để điều hành ngân hàng. Vì thế, ngoài việc tự đào tạo, tự hoàn hiện kỹ năng quản lý, cán bộ cao cấp tại VietinBank định kỳ tham gia khóa tập huấn về cơ chế chính sách, pháp luật; quản trị NHTM hiện đại, quản trị rủi ro; kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Người lãnh đạo cần có chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, kỹ năng quản lý. Lãnh đạo không chỉ tạo niềm tin cho cấp dưới, uy tín cho lãnh đạo cấp cao hơn mà còn thúc đẩy năng suất lao động của ngân hàng tăng lên, HQKD được nâng cao, đồng thời kiểm soát tốt hơn rủi ro trong kinh doanh.

Thứ sáu: Nâng cao hiệu quả hoạt động của Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực. Trước hết thực hiện có hiệu quả cho đào tạo nguồn nhân lực của VietinBank ở hoạt động kinh doanh truyền thống, sau đó hướng tới đào tạo nghiệp vụ liên quan đến hoạt động: bảo hiểm, chứng khoán, cho thuê tài chính... Phát triển Trường trở thành trung tâm đào tạo nghiệp vụ có uy tín Việt Nam. Đào tạo nguồn nhân lực thể hiện tính chuyên nghiệp, có kỹ năng cần thiết để đáp ứng thị trường lao động ngày càng phức tạp, nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Đặc biệt phát triển đào tạo chuyên sâu, đào tạo quản lý phù hợp với sự phát triển của Ngân hàng và sự thay đổi của môi trường kinh doanh. VietinBank cần quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực cấp cao, có trình độ chuyên sâu bằng cách cắt cử nhân viên chủ chốt đi học các khóa ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài.

Kết quả phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia và khảo sát chi nhánh về giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như sau:

- Kết quả phỏng vấn chuyên gia chỉ ra quản trị nhân lực trong ngân hàng có vai trò quan trọng nhất để nâng cao HQKD của VietinBank trong giai đoạn hiện nay. VietinBank cần quan tâm tới những gợi ý sau: (1) Tiếp tục có những bước đi đúng hướng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, dùng hệ thống khuyến khích, phải có cơ chế thưởng phạt đối với từng nhân viên, từng phòng, ban, đơn vị; (2) Tạo được sức ép thi đua và cạnh tranh (theo hướng tích cực) trong ngân hàng; (3) Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực, đánh giá đúng khả năng người lao động, tạo điều kiện cho nhân viên được học tập và nâng cao trình độ, tạo sự gắn bó, từ đó điều chỉnh hành vi để phù hợp với nhiệm vụ được giao; (4) Cần nhận thức đúng, xây dựng đạo đức nghề nghiệp và văn hóa trong kinh doanh trong ngân hàng. *(Phụ lục 4)*

- Kết quả khảo sát về mức độ tác động của yếu tố nguồn lực đến HQKD của VietinBank từ các đơn vị kinh doanh trực tiếp của VietinBank đã chỉ ra: Yếu tố nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh ở mức 54/55 chiếm 98,2%, tác

động của chất lượng nguồn nhân lực đến HQKD của các chi nhánh là mức 4 - Đồng ý 33/55 (60%) và mức 5 - Hoàn toàn đồng ý 18/55 (32,7%). Bên cạnh đó, khả năng sáng tạo đổi mới trong hoạt động kinh doanh tác động đến HQKD của VietinBank ở mức cao (27/55 với 49,1%, 18/55 với 32,7%). Như vậy, hầu hết các chi nhánh của VietinBank đều cho rằng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng và tác động mạnh đến HQKD. Đại diện các chi nhánh/phòng giao dịch đưa ra nhiều giải pháp nhằm nâng cao HQKD, trong đó giải pháp về nguồn nhân lực chiếm tỷ trọng lớn nhất (khoảng 70% số lượng phiếu khảo sát). Sau đây là một số giải pháp điển hình: (1) Chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo nâng cao dành cho cán bộ, nhân viên; (2) Kiện toàn hệ thống nhân sự, rà soát cải tiến qui trình để tăng năng suất lao động. Tạo động lực cho cán bộ bằng cơ chế lương thưởng. Cần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả; (3) Tiếp tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đi đôi với việc bố trí công việc sao cho phù hợp với năng lực, sở trường. Có chế độ lương thưởng đúng với sự cống hiến của người lao động; (4) Nâng cấp cơ sở vật chất giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn và phát huy hết khả năng của mình. Tiếp tục nâng cao và duy trì chất lượng nguồn nhân lực, phát huy sức mạnh công nghệ ngân hàng mới, tạo đòn bẩy cho người lao động phát huy hết khả năng để công hiến cho ngân hàng; (5) Tổ chức các nhóm đào tạo nội bộ, kèm cặp, giúp đỡ nhau về chuyên môn nghiệp vụ, giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho chi nhánh; (6) Qui hoạch bồi dưỡng cán bộ từ cơ sở để tạo nguồn lãnh đạo thay thế ở các cấp.

4.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh

4.2.2.1. Xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động và dự phòng

Để đạt mục tiêu trở thành Tập đoàn tài chính lớn nhất Việt Nam trong tương lai, VietinBank cần xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động và luôn có phương án dự phòng trong mọi trường hợp. Chiến lược kinh doanh đưa ra nhằm tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài, tính toán trước những tình huống có thể xảy ra trong tương lai, dự báo được xu thế thay đổi của thị trường.

Xây dựng chiến lược kinh doanh thông qua xác định mục tiêu kinh doanh. Dựa vào kết quả kinh doanh, hàng năm VietinBank xây dựng kế hoạch kinh doanh cho năm tiếp theo. Tuy nhiên, kế hoạch hiện nay được xây dựng là ngắn hạn 1 năm và chỉ xây dựng cho một số chỉ tiêu cơ bản; kế hoạch dài hạn còn chung chung, chưa có lộ trình cụ thể. Chiến lược kinh doanh chủ động cần xây dựng bộ chỉ tiêu gắn với từng nhóm nghiệp vụ kinh doanh của ngân hàng và được phân chia theo từng bộ và có lộ trình thực hiện. Từ nhóm chỉ tiêu kế hoạch toàn hệ thống, Ban lãnh đạo ngân hàng sẽ xem xét và chia kế hoạch về từng đơn vị kinh doanh. Xây dựng quỹ dự phòng theo đúng quy định và tạo thế chủ động trong kinh doanh, luôn sẵn sàng ứng phó với mọi tình huống xảy ra.

Kết quả mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến biến phụ thuộc ROA cho

thấy Tỷ lệ dự phòng/Tổng dư nợ tác động cùng chiều lên HQKD của VietinBank. Điều này đã chỉ ra việc tuân thủ trong trích lập dự phòng rủi ro tín dụng đã có hiệu ứng tích cực tới HQKD của ngân hàng. Trong thời gian tới, tiếp nối kết quả này, VietinBank cần làm tốt việc trích lập dự phòng, tuân thủ quy định của NHNN, tạo lớp đệm chống đỡ rủi ro trong kinh doanh.

VietinBank cần đảm bảo nguồn lực tốt, luôn sẵn sàng cho hoạt động kinh doanh. Để xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động, VietinBank cần xây dựng bộ nguồn lực dồi dào, chủ động ở cả dự trữ thứ cấp và sơ cấp, luôn sẵn sàng phục vụ nhu cầu kinh doanh và có dự tính trước nhu cầu phát sinh mới.

Xây dựng cơ cấu tổ chức gắn với triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh. VietinBank cần sắp xếp lại cơ cấu bộ máy tổ chức phù hợp với chiến lược đưa ra. Xây dựng nhiều lớp phương án dự phòng sẵn sàng ứng phó khi cần. Ngoài ra, khi xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động, VietinBank cần xác định chiến lược thị trường. Phát triển chương trình mục tiêu tổng quát và dài hạn, ngân hàng cần hướng tới sự phát triển bền vững, sẵn sàng đương đầu với khó khăn và tác động của môi trường cạnh tranh hiện nay. Để trở thành ngân hàng tầm cỡ khu vực, tất yếu VietinBank cần mở rộng hoạt động hơn nữa ở thị trường nước ngoài. Ngoài việc mở chi nhánh và văn phòng đại diện ở một số nước trong và ngoài khu vực như hiện nay, ngân hàng cần có chiến lược cạnh tranh về sản phẩm và chất lượng dịch vụ theo chuẩn quốc tế. Cần thiết mở thêm chi nhánh, văn phòng đại điện ở nhiều nước trên thế giới và các khu vực khác nhau. Điều này giúp ngân hàng xây dựng và đẩy mạnh kết nối thương mại giữa Việt Nam và các nước mà VietinBank đặt trụ sở. Ngoài ra, VietinBank xây dựng chiến lược mở các chi nhánh ở nước ngoài theo mô hình "mạng nhện", thành lập các chi nhánh gắn với sự phát triển quan hệ thương mại, ngoại giao, giao thông, cơ sở hạ tầng của Việt Nam với nước ngoài.

4.2.2.2. Lựa chọn phương án sử dụng vốn tối ưu

Phương án sử dụng vốn hiệu quả sẽ giúp ngân hàng nâng cao HQKD. Việc này là thách thức lớn của Hội đồng quản trị và Ban lãnh đạo ngân hàng. Cần phải bám sát diễn biến thị trường, có dự báo thị trường và chủ động xây dựng kế hoạch cân đối vốn nhằm đảm bảo an toàn thanh khoản, tối ưu hóa hiệu quả vốn, luôn đáp ứng vốn kịp thời cho nhu cầu hoạt động của ngân hàng. Cần giải quyết hài hòa HQKD và hiệu quả xã hội khi VietinBank triển khai các chương trình tín dụng đặc thù trên cơ sở tuyệt đối tuân thủ các giới hạn an toàn theo quy định của NHNN và mục tiêu của chương trình. Từ những bài học rủi ro đã xảy ra đối với VietinBank, cần xây dựng cơ cấu đầu tư có xem xét tới việc giảm độ tập trung vốn vào một nhóm khách hàng hoặc giảm tỷ trọng cho vay đối với ngành nghề có nguy cơ rủi ro cao. Đối với dự án tài trợ vốn dài hạn cần thường xuyên kiểm tra, giám sát để kịp thời phát hiện ra rủi ro nếu có. Cụ thể, (1) cần xây dựng kế hoạch sử dụng vốn vào từng nhóm khách hàng và từng ngành, nghề, lĩnh vực. Phân tích từng nhóm khách hàng tiềm năng trong từng giai đoạn và xây dựng đội ngũ nhân sự thực hiện nhiệm vụ khai thác nhóm khách hàng này. Tiếp cận và tư

vấn cho khách hàng để biến hệ thống khách hàng tiềm năng thành hệ thống khách hàng thực của ngân hàng; (2) đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ trong khi thực hiện hoạt động cấp tín dụng cho khách hàng. Một trong những giải pháp để gỡ "nút thắt tín dụng" là VietinBank cần đẩy mạnh phát triển dịch vụ để tăng thu về phi tín dụng. Ngoài ra, cơ cấu cho vay cần chú trọng vào lĩnh vực sản xuất, kinh doanh như: nông nghiệp nông thôn, công nghiệp hỗ trợ, công nghệ cao, là những ngành nghề được đánh giá có độ an toàn cao. Đồng thời, VietinBank cần chú trọng và kiểm soát chặt chẽ các khoản tín dụng theo đúng quy định của NHNN, cơ cấu tín dụng chuyển dịch theo hướng tập trung cho vay ngắn hạn, cho vay các lĩnh vực ưu tiên, chiếm lĩnh thị trường ở vị trí số 1 trong phân khúc khách hàng doanh nghiệp.

4.2.2.3. Huy động vốn gắn liền với hoạt động sử dụng vốn

Vốn huy động của VietinBank trong thời gian qua tăng trưởng khá tốt nhưng để tối đa hóa hiệu quả hoạt động này, đồng thời tối ưu hoạt động sử dụng vốn, Ngân hàng cần xem xét gộp Phòng Phát triển sản phẩm huy động vốn và phí với Phòng Phát triển sản phẩm tín dụng và siêu vi mô, lý do: *Thứ nhất*, để tăng hiệu quả hoạt động, vì mục tiêu hoạt động của Phòng Phát triển sản phẩm huy động vốn là huy động được nguồn dồi dào với chi phí thấp; mục tiêu của Phòng phát triển sản phẩm tín dụng và siêu vi mô là phát triển các sản phẩm cho vay cho ngân hàng. Vậy cần có sự gắn kết về mục tiêu và tương tác giữa hai nhóm nhân sự để có kết quả cao hơn; *Thứ hai*, khi hai đơn vị được gộp lại, ngân hàng tránh được sự cồng kềnh chồng chéo và sẽ tiết kiệm chi phí hoạt động. *Thứ ba*, kết hợp của hai phòng thành một sẽ dễ dạng tạo ra sản phẩm tích hợp liên hoàn, tạo ra các gói sản phẩm với chi phí phí hấp dẫn. Sản phẩm huy động vốn tốt sẽ tạo vốn dồi dào cho ngân hàng, sẽ thúc đẩy tạo ra những sản phẩm tín dụng hữu ích và phù hợp với khách hàng, ngân hàng sẽ tăng doanh thu và thu lãi tín dụng. Khi đó, quay trở lại sản phẩm tín dụng sẽ kích thích sản phẩm huy động phát triển, ngày càng đa dạng, phong phú, tạo lập cơ cấu vốn tối ưu cho ngân hàng.

4.2.2.4. Tìm kiếm và khai thác nguồn vốn tiềm năng với chi phí vốn thấp bằng uy tín và thương hiệu VietinBank

Yếu tố quan trọng tác động đến huy động vốn của NHTM là tâm lý công chúng. Ở Việt Nam, trong suy nghĩ người gửi tiền thường lựa chọn gửi tiền tại các NHTM Nhà nước. Biết khai thác lợi cơ hội này, VietinBank có thể huy động nguồn vốn ổn định từ mọi tầng lớp dân cư với chi phí thấp. Ngân hàng nên phát triển các chương trình ưu đãi đi kèm trong việc bán sản phẩm để có hiệu ứng tâm lý tích cực đến tâm lý của khách hàng như: Quà tặng, chính sách với khách hàng bằng sự quan tâm trước, trong và sau khi khách hàng thiết lập mối quan hệ với ngân hàng.

Kết quả khảo sát các đơn vị kinh doanh về uy tín của chi nhánh/phòng giao dịch của VietinBank so với các chi nhánh của NHTM khác ở mức 4 - Cao hơn với 37/55 (67,3%) và mức 5 - Rất cao hơn với 16/55 (29,1). Đồng thời, các chi nhánh cũng gợi ý một số giải pháp về tìm kiếm nguồn vốn với chi phí mua vốn hợp lý, nguồn vốn an toàn, bền vững như: Phân loại khách hàng để xây dựng chương trình ưu đãi; có cơ chế

hấp dẫn đối với các khách hàng VIP, những khách hàng này sẽ giới thiệu khách hàng và đối tác của mình cho ngân hàng; tạo thêm kênh giao dịch ngân hàng số vào các sản phẩm tiền gửi. Vậy, VietinBank có thể sử dụng nguồn thương lực - uy tín và thương hiệu ngân hàng để huy động nguồn tài lực - vốn huy động với chi phí hợp lý góp phần gia tăng HQKD.

4.2.2.5. Ứng dụng công nghệ số trong hoạt động kinh doanh ngân hàng

Hiện nay, xu hướng kết hợp viễn thông và dịch vụ ngân hàng cũng là một trong những bước đột phá để phát triển kinh doanh ngân hàng, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ ngân hàng số. Ngân hàng điện tử trên nền tảng di động sẽ là xu hướng phát triển mạnh của Việt Nam, sẽ vượt qua ngân hàng điện tử trên thiết bị truyền thống trong tương lai gần. Với dịch vụ mới như: Chuyển tiền đến thẻ Visa, chuyển tiền nhận bằng di động, nạp tiền chứng khoán, mở tiền gửi trực tuyến. Ngoài ra, từng dịch vụ có những tính năng vượt trội, tiện lợi, an toàn. Các ngân hàng đã xem xét tới khái niệm "chi nhánh ngân hàng điện tử" hay phát triển tính năng mới trên Mobile Banking, chuyển tiền qua điện thoại di động, thanh toán hóa đơn bằng cách cài đặt App (ứng dụng) di động, kênh tư vấn bán hàng qua Facebook [7]. Khi áp dụng công nghệ số, ngân hàng có thể tăng khoảng 25% doanh thu, giảm 20%-30% chi phí, đáp ứng yêu cầu khách hàng: Nhanh chóng, đơn giản, tiết kiệm thời gian, an toàn [49]. Với mục tiêu phát triển lớn mạnh cả về qui mô và mạng lưới, công nghệ, dịch vụ, yêu cầu đặt ra cho VietinBank cần phải có bước đi nhanh hơn, ứng dụng các sản phẩm công nghệ số trong hoạt động, đáp ứng tốt nhất kỳ vọng của khách hàng, đem lại lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, yêu cầu VietinBank cần xây dựng nguồn lực mới dựa trên cơ sở ứng dụng công nghệ và xây dựng nguồn dữ liệu lớn làm trọng tâm để phát triển ngân hàng kỹ thuật số, hướng tới mục tiêu tăng trưởng bền vững.

Tuy nhiên, phát triển dịch vụ ngân hàng số vừa là cơ hội, cũng là thách thức cho ngân hàng. Công nghệ giúp giảm chi phí, tăng trải nghiệm cho khách hàng nhưng rủi ro hoạt động có thể tăng. Vì vậy, đi kèm với chiến lược đầu tư và tăng trưởng theo công nghệ số, VietinBank cần xây dựng hệ thống quản trị rủi ro công nghệ, an toàn thông tin.

4.2.3. Nhóm giải pháp hỗ trợ

4.2.3.1. Tiếp tục tái cấu trúc để đạt được mục tiêu và chiến lược kinh doanh

Nhiệm vụ trong thời gian tới của VietinBank là cần tiếp tục đẩy mạnh quá trình tái cấu trúc nội bộ. Quá trình này được thực hiện bởi yêu cầu và mục tiêu để phát triển trong điều kiện môi trường bên ngoài luôn thay đổi và mức độ cạnh tranh cao. Hiện nay, nguy cơ đổ vỡ của các ngân hàng ngày càng gia tăng; các gói cứu trợ ngân hàng ảnh hưởng tới nhiều vấn đề trong nền kinh tế như: Nợ công, an ninh tài chính, ổn định vĩ mô. Mặt khác, nền kinh tế có dấu hiệu suy thoái vì dòng vốn tín dụng bị tắc nghẽn. Với những lý do trên, xu hướng tái cấu trúc là tất yếu, yêu cầu các NHTM phải hình thành hệ thống rủi ro, hệ thống giám sát để tăng khả năng chống đỡ của ngân hàng. Quá trình tái cơ cấu của VietinBank có thể được chia làm 2 giai đoạn. Giai đoạn từ năm 2000 đến

2008 - tái cấu trúc để tồn tại. Ở giai đoạn này, VietinBank đã cố gắng khắc phục những hậu quả liên quan đến vụ Minh Phụng EPCO, củng cố chất lượng tài sản và quyết tâm giải quyết nợ xấu thành công. Bước sang giai đoạn tiếp theo, từ năm 2008 đến nay, mục tiêu bao trùm là nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực điều hành và vươn ra thị trường thế giới. Với quyết tâm cao, VietinBank đã đạt được những thành tựu nhất định. Tuy nhiên, VietinBank cần tiếp tục quá trình tái cấu trúc với những nhiệm vụ cơ bản sau:

- Kiên trì mục tiêu lấy khách hàng làm trung tâm. Thay đổi mô hình tổ chức các phòng ban, hình thành các khối để phục vụ khách hàng một cách tối ưu nhất.

- Tái cấu trúc từng nhóm nghiệp vụ: tái cấu trúc huy động vốn, tái cấu trúc tài sản, tái cấu trúc dịch vụ.

- Nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản trị, điều hành ngân hàng với nhiệm vụ hoàn thiện bộ máy quản trị điều hành, nâng cấp kiện toàn bộ máy giám sát, tận dụng tối đa kinh nghiệm và hỗ trợ về công nghệ, năng lực quản trị điều hành của đối tác chiến lược.

- Tiếp tục nâng cao hiệu quả hoạt động của Khối quản lý rủi ro, hỗ trợ cho hoạt động của Khối khách hàng, đồng thời hỗ trợ tư vấn cho Ban lãnh đạo, Hội đồng quản trị.

- Tiếp tục hoàn thiện quy trình, chính sách, tránh lỗ hổng pháp lý để có thể dẫn đến rủi ro.

- Tập trung rà soát hiệu quả hoạt động của các chi nhánh và chuyển đổi thành các điểm bán hàng chuyên nghiệp. Ứng dụng công cụ phân tích hiệu quả hoạt động mạng lưới. Củng cố chính sách và kiện toàn nâng cao chất lượng. Xem xét giải thể, chấm dứt hoạt động các đơn vị kém hiệu quả, không có tiềm năng phát triển.

- Tái cấu trúc công nghệ thông tin với việc triển khai core banking theo đúng lộ trình: thận trọng, xem xét mọi yếu tố rủi ro và không để khách hàng phàn nàn về công việc nội bộ của ngân hàng.

4.2.3.2. Đẩy mạnh công tác PR và Marketing

Công tác quảng bá hình ảnh và marketing đóng vai trò quan trọng trong hoạt động dịch vụ. VietinBank cần xác định phân khúc thị trường, hướng tới từng nhóm đối tượng khách hàng, xây dựng thương hiệu mạnh bằng cách định vị vị thế của ngân hàng trong từng phân khúc khách hàng. Cần nâng cao vai trò của Phòng marketing của các Khối Khách hàng doanh nghiệp và Khối Bán lẻ. Ngoài ra xây dựng bộ phận marketing cho Khối kinh doanh vốn và thị trường, vì hiện tại hoạt động Kinh doanh vốn trên thị trường 2 của các ngân hàng khá sôi động và cần có sự chủ động tham gia, cũng như quảng bá sản phẩm mới trên thị trường trong và ngoài nước.

4.2.3.3. Hoàn thiện bộ máy quản trị rủi ro theo Basel II

Là ngân hàng tiên phong trong áp dụng mô hình quản trị rủi ro theo Basel II vào hoạt động, VietinBank đã làm khá tốt công tác quản trị rủi ro trong thời gian qua. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả cao hơn nữa, ngân hàng cần lưu ý khâu kiểm tra, kiểm soát toàn hệ thống từ hội sở, chi nhánh và phòng giao dịch để phù hợp yêu cầu quản trị rủi ro theo

Basel II. Đổi mới phương pháp kiểm tra từ khâu nhận diện, đánh giá, đo lường rủi ro, xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kiểm tra, giám sát. Tăng cường kiểm soát từ xa thay bằng kiểm tra trực tiếp để giảm chi phí và thủ tục hành chính. Xây dựng văn hóa tuân thủ toàn hệ thống là một vấn đề quan trọng trong quản trị rủi ro hiện nay.

4.3. Kiến nghị

4.3.1. Đối với Ngân hàng Nhà nước

(1) Hoàn thiện khung pháp lý cho việc tái cơ cấu gắn với nợ xấu của NHTM nói chung và VietinBank nói riêng

NHNN cần hoàn thiện khung pháp lý tạo điều kiện cho quá trình tái cơ cấu của NHTM, với nội dung cụ thể sau:

+ Thể chế giám sát, điều tiết của NHTM thông qua việc ban hành Luật giám sát tài chính.

+ Xây dựng dự luật cho việc tái cơ cấu các NHTM và xử lý nợ xấu. Đây là vấn đề then chốt, vướng mắc nhất hiện nay. Cụ thể, những vướng mắc làm chậm quá trình tái cơ cấu và xử lý nợ xấu chủ yếu vướng ở cơ chế và qui trình, trong khi những vấn đề này lại liên quan trực tiếp đến tài sản bảo đảm tiền vay của các TCTD, đó là dự luật hiện hành: Luật đất đai, Luật dân sự, Luật nhà ở, Luật TCTD. Vậy ngay trong năm 2017 cần thông qua được dự luật này để thúc đẩy tiến trình tái cơ cấu các ngân hàng, các ngân hàng yếu kém và xử lý nợ xấu tại VAMC.

+ Tạo khung pháp lý cho xử lý nợ xấu và phương án xử lý nợ xấu của VAMC theo hướng phát triển VAMC thực sự trở thành công cụ đặc biệt của Nhà nước trong xử lý nợ xấu, thực sự trở thành trung tâm tái tài trợ các khoản nợ và khoản đầu tư cho TCTD và doanh nghiệp.

+ Nghiên cứu, sửa đổi, bổ sung Luật các TCTD nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý Nhà nước và các hoạt động của các TCTD trong giai đoạn mới như qui định về cơ cấu lại các TCTD, xử lý các TCTD yếu kém cũng như vấn đề sở hữu chéo, đầu tư chéo bất hợp lý.

+ Rà soát các quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh của NHTM, điều chỉnh những bất cập để phù hợp với nhu cầu phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại. Hoàn thiện quy định liên quan đến thương mại điện tử, nghiệp vụ quản lý tài sản, các nghiệp vụ phái sinh, sản phẩm ngân hàng đầu tư...từ đó các NHTM có cơ sở thực hiện đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

+ Hạn chế dùng các biện pháp hành chính can thiệp vào hoạt động của các NHTM. Trong thời gian qua, do bất ổn kinh tế vĩ mô, lãi suất biến động tăng, các ngân hàng thực hiện cuộc đua lãi suất, NHNN đã ban hành quy định trần lãi suất huy động và trần lãi suất cho vay đối với những ngành nghề ưu tiên, điều này là hợp lý trong tình hình kinh tế vĩ mô bất ổn. Khi nền kinh tế ổn định, nên cân nhắc những thay đổi về cơ chế điều hành các công cụ tài chính để tránh những tác động nhanh và mạnh tới hoạt động của NHTM.

+ Tăng cường hoạt động thanh tra, giám sát để xử phạt nghiêm minh các NHTM hoạt động gây rối loạn thị trường, đồng thời kiên quyết cơ cấu lại các NHTM yếu kém để lành mạnh hóa thị trường tiền tệ, tạo sân chơi bình đẳng cho các NHTM phát triển.

(2) Đưa ra lộ trình cụ thể yêu cầu các NHTM đảm bảo hệ số an toàn vốn theo Basel II

Áp dụng tiêu chuẩn Basel II trong kinh doanh tạo vị thế mới cho các NHTM, vì hoạt động theo chuẩn Basel II sẽ mang lại sự đánh giá toàn diện về hoạt động kinh doanh của ngân hàng, hoạch định kinh doanh theo khẩu vị rủi ro và phòng tránh được rủi ro trong tương lai. Việc áp dụng chuẩn mực Basel II trong kinh doanh cần có lộ trình, cụ thể:

+ Mỗi ngân hàng cần dự kiến thời gian triển khai thành công. Nên đưa ra mức 7 năm đối với các NHTMCP và 5 năm đối với các NHTM Nhà nước.

+ Các NHTM xây dựng các dự án đáp ứng theo chuẩn Basel II, tính toán cụ thể thời gian thực hiện theo từng giai đoạn và nghiêm túc thực hiện.

+ Yêu cầu NHTM xây dựng chiến lược tăng vốn đi đôi với sử dụng vốn hợp lý.

(3) Một số kiến nghị khác

- *Nhanh chóng thực hiện đổi mới công nghệ ngân hàng NHNN:* Hệ thống kết nối giữa các NHTM với NHNN được trang bị công nghệ hiện đại nhất để tạo điều kiện cho các NHTM có kết nối kịp thời với NHNN trong hoạt động báo cáo. Với hệ thống kết nối này, NHTM có thể truy cập vào cơ sở dữ liệu để lấy thông tin. Đặc biệt cần nâng cấp phần mềm chuyển dữ liệu giữa NHTM và NHNN để tạo điều kiện cho các NHTM thực hiện việc báo cáo kịp thời và hiệu quả.

- *Hỗ trợ thủ tục sáp nhập và hợp nhất giữa các ngân hàng:* Giải quyết tốt mối quan hệ giữa VietinBank với ngân hàng "0" đồng trong quá trình sáp nhập, hợp nhất. Đưa ra phương án cụ thể về quyền và nghĩa vụ của các bên tham gia, đảm bảo không ảnh hưởng đến khách hàng, đối tác và các nhà đầu tư.

- *Thông báo công khai thông tin xếp hạng các ngân hàng:* Bước đầu đảm bảo cho các cơ quan xếp hạng tín dụng hoạt động tốt, có quy định xếp hạng phù hợp với thông lệ quốc tế. Xây dựng quan hệ hợp tác với các tổ chức xếp hạng có uy tín lớn trên thế giới để có tư vấn chuẩn mực về cách thức xây dựng tiêu chí xếp hạng phù hợp với nền kinh tế Việt Nam. Cần phải công bố thông tin xếp hạng cho công chúng, nhà đầu tư biết tới bảng xếp hạng từng ngân hàng.

- *Xây dựng một hệ thống ứng cứu quốc gia trong lĩnh vực ngân hàng*: Hệ thống này giúp phát hiện và cảnh báo các nguy cơ đối với cộng đồng công nghệ thông tin nói chung và công nghệ thông tin ngân hàng nói riêng để đề phòng. Và hệ thống này sẽ là lực lượng ứng cứu khẩn cấp các hệ thống phần mềm ngân hàng khi bị tấn công.

- *Tiến hành nâng cấp, mở rộng hệ thống thông tin tín dụng (CIC):* Thường xuyên cập nhật và quan tâm tới chất lượng thông tin để đưa trung tâm thông tin này trở thành kho lưu trữ dữ liệu, phòng ngừa rủi ro cho hoạt động cho vay của toàn hệ thống NHTM.

- NHNN cần đẩy mạnh công tác thanh tra, giám sát các ngân hàng thương mại: Thanh tra, giám sát ngân hàng nhằm góp phần bảo đảm sự phát triển an toàn, lành mạnh của hệ thống các TCTD và hệ thống tài chính; bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người gửi tiền và khách hàng của TCTD; duy trì và nâng cao lòng tin của công chúng đối với hệ thống các TCTD; bảo đảm việc chấp hành chính sách, pháp luật về tiền tệ và ngân hàng; góp phần nâng cao hiệu quả và hiệu lực quản lý nhà nước trong lĩnh vực tiền tệ và ngân hàng.

4.3.2. Đối với Chính phủ

Thứ nhất, tạo môi trường kinh tế vĩ mô ổn định

Sự ổn định kinh tế, chính trị là môi trường thuận lợi hết sức quan trọng cho hoạt động kinh doanh của các thành phần kinh tế, trong đó có ngành ngân hàng. Chính phủ ban hành chính sách để bình ổn kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát, đảm bảo tăng trưởng hợp lý và an sinh xã hội. Đến nay, kinh tế vĩ mô dần được ổn định, lạm phát và tỷ giá đã được kiểm soát, kinh tế có dấu hiệu phục hồi tăng trưởng. Tuy nhiên kinh tế chưa thực sự tăng trưởng bền vững, lạm phát luôn có nguy cơ tăng trở lại. Để tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh, Chính phủ tiếp tục có chính sách thực hiện bình ổn kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và đảm bảo tăng trưởng ở mức hợp lý. NHNN và Bộ Tài chính cần có sự phối hợp trong thực hiện chính sách tài khóa và chính sách tiền tệ. Có như vậy hoạt động ngân hàng mới không bị xáo trộn, phát triển lành mạnh và ổn định, từ đó mới góp phần đem lại HQKD, tăng lợi nhuận cho ngân hàng. Mặt khác, sự chỉ đạo cương quyết xử lý các sai phạm trong lĩnh vực ngân hàng cần tránh tình trạng hình sự hóa các quan hệ dân sự, ưu tiên giải quyết theo hướng dân sự hóa trước. Hiện nay, sự phát triển của thị trường tài chính còn thấp, khả năng cạnh tranh trên thị trường còn yếu, vì vậy để các NHTM Việt Nam có thể phát triển được cần có sự hỗ trợ nhiều hơn nữa từ Chính phủ. Hoàn thiện môi trường pháp lý nhằm tạo một sân chơi bình đẳng cho các NHTM và các doanh nghiệp, cá nhân hoạt động tại Việt Nam. Nâng cao tính độc lập, tự chủ cho NHNN để NHNN thực sự có chức năng và vai trò của NHTW, phát huy tốt nhất chức năng quản lý tiền tệ, tín dụng.

Thứ hai, đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu kinh tế, tái cơ cấu các doanh nghiệp Nhà nước, tập đoàn, tổng công ty

Khách hàng là các doanh nghiệp Nhà nước, tập đoàn, tổng công ty tại VietinBank chiếm tỷ trọng lớn, vì vậy việc đẩy nhanh quá trình tái cơ cấu những đối tượng khách hàng này sẽ là điều kiện tốt để nâng cao HQKD.

Tái cơ cấu kinh tế và tái cơ cấu các doanh nghiệp Nhà nước, tập đoàn, tổng công ty là quá trình phân bổ lại nguồn lực nhằm cải thiện và nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực nói riêng và của toàn bộ nền kinh tế nói chung. Để làm được điều đó, cần cải thiện và nâng cao chất lượng môi trường kinh doanh như: ổn định kinh tế vĩ mô, phát triển hạ tầng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. *Đối với các doanh nghiệp, tập đoàn, tổng công ty*, cần khẩn trương xem xét tính hiệu quả của các nguồn lực, đổi mới cách quản lý, nâng cao hiệu quả hoạt động, năng suất lao động và năng lực cạnh tranh.

Về phí quản lý Nhà nước, áp đặt đầy đủ nguyên tắc thị trường và chế độ ngân sách cứng buộc các doanh nghiệp Nhà nước cạnh tranh bình đẳng như các doanh nghiệp khác; hoàn thiện khung quản trị theo thông lệ quốc tế; cơ cấu lại danh mục đầu tư. *Đối với cơ cấu ngành kinh tế,* trọng tâm tái cơ cấu chuỗi cung ứng để nâng cao giá trị gia tăng nội địa, chuỗi cung ứng của các sản phẩm có tính cạnh tranh cao.

Thứ ba, giảm phần vốn Nhà nước tại các NHTM có vốn Nhà nước chi phối

Đối với các NHTM Nhà nước, trong đó có Vietinbank, nhà nước chỉ nên nắm giữ tối đa 60% (thay bằng 65% hiện nay) để tăng sự năng động, sáng tạo của các ngân hàng theo mô hình công ty cổ phần. Nhà nước hạn chế kiểm soát quá sâu hoạt động của các ngân hàng cổ phần, sẽ giúp cho các ngân hàng tự chủ và trưởng thành hơn. Mặt khác, khi điều chỉnh tỷ lệ như vậy sẽ tạo cơ hội cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước tham gia đóng góp nguồn lực, giúp ngân hàng tận dụng được nguồn vốn, công nghệ hiện đại, kinh nghiệm quản lý. Điều này giúp ngân hàng gia tăng HQKD.

Thứ tư, hoàn thiện thể chế kinh tế qua việc xây dựng và ban hành luật tập đoàn tài chính, luật giám sát tài chính

VietinBank đã và đang triển khai nhiều dự án theo định hướng tập đoàn như: tham gia sâu rộng vào nhiều nghiệp vụ ngân hàng đầu tư (bảo hiểm, chứng khoán,..), kiện toàn bộ máy nhân sự, hoàn thiện và nâng cấp website....là những bước đi chủ động xây dựng thương hiệu và nền tảng vững chắc, có tầm ảnh hưởng sâu rộng trong và ngoài khu vực, sẵn sàng cho mục tiêu trở thành một Tập đoàn tài chính ngân hàng lớn mạnh, đa năng, vững bước trên con đường hội nhập. Để thực sự hoạt động theo qui mô tập đoàn, VietinBank cũng như các doanh nghiệp khác cần Chính phủ sớm ban hành Luật tập đoàn. Luật có hiệu lực sẽ giúp cho các chủ thể nhanh chóng hoàn tất thủ tục, điều kiện để chuyển đổi mô hình. Luật có qui định rõ ràng về điều kiện sẽ tạo động lực cho NHTM cần phải nâng cao HQKD, khẩn trương hoàn thành kế hoạch, dự án để phù hợp với qui mô tập đoàn tài chính.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Từ việc nghiên cứu và phân tích định hướng phát triển ngành ngân hàng Việt Nam, phân tích SWOT của VietinBank, kết hợp với các kết luận rút ra qua nghiên cứu thực trạng ở chương 3, tác giả luận án đưa ra định hướng phát triển và đề xuất 03 nhóm giải pháp nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới: Nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực kinh doanh như: Xây dựng qui mô vốn hợp lý và hiệu quả, nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi, kiểm soát có hiệu quả chất lượng tài sản, giải quyết tốt bài toán thu nhập và chi phí; Nhóm giải pháp nâng cao năng lực hoạt động như: xây dựng chiến lược kinh doanh chủ động và dự phòng, lựa chọn phương án sử dụng vốn tối ưu, huy động vốn gắn liền với sử dụng vốn; Nhóm giải pháp hỗ trợ. Tác giả luận án cũng đề xuất các kiến nghị với NHNN, với Chính phủ nhằm nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Nâng cao HQKD luôn là mục tiêu phấn đấu của các NHTM. Để làm được điều đó, việc phân tích HQKD và xem xét các yếu tố ảnh hưởng tới HQKD có vai trò quan trọng. Bằng sự kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu tác giả luận án đã thực hiện:

(i) Xác lập khung lý thuyết về HQKD của NHTM, đưa ra 04 nhóm chỉ tiêu đánh giá HQKD dựa trên các nguồn lực kinh doanh của NHTM, bao gồm: hiệu quả vốn, hiệu quả tài sản, hiệu quả lao động, hiệu quả chi phí.

(ii) Đánh giá thực trạng HQKD của VietinBank thông qua các chỉ tiêu tài chính đã được xác lập trong giai đoạn 2011 - 2015. Kết quả cho thấy HQKD của VietinBank đã có những biến chuyển tích cực nhưng chưa xứng với tiềm lực và uy tín.

(iii) Phân tích hiệu kỹ thuật theo mô hình DEA được thực hiện với 3 biến đầu vào và 1 biến đầu ra, sau đó sử dụng mô hình hồi qui Tobit và mô hình hồi qui với biến phụ thuộc ROA để kiểm định các yếu tố tác động, mức độ tác động đến HQKD của VietinBank. Kết hợp với phỏng vấn chuyên gia và khảo sát các chi nhánh/phòng giao dịch của VietinBank để có kết quả tổng hợp chỉ ra việc đầu tư cho cơ sở vật chất công nghệ thời gian qua của VietinBank là đúng hướng, góp phần làm tăng HQKD; Trong dài hạn, VietinBank nên xem xét và cân nhắc khi sử dụng chiến lược tăng qui mô (vốn, huy động, cho vay) để tăng HQKD.

(iv) Dựa vào các kết quả phân tích thực trạng, phân tích SWOT và định hướng phát triển của VietinBank, tác giả luận án nghiên cứu đề xuất 03 nhóm giải pháp: Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực kinh doanh; Nhóm giải pháp nâng cao năng lực hoạt động kinh doanh; Nhóm giải pháp hỗ trợ, cùng các kiến nghị với NHNN, với Chính phủ nhằm nâng cao HQKD của VietinBank trong thời gian tới.

Hạn chế của luận án: (i) Thiếu thông tin dữ liệu thực tế trước năm 2005 nên nghiên cứu mới chỉ phân tích đánh giá dựa vào bộ số liệu từ 2005-2015. Dữ liệu chưa đủ dài nên khó có thể áp dụng được một mô hình phức tạp hơn trong phân tích hiệu quả, vì vậy có thể có một vài nhận định, đánh giá chưa toàn diện; (ii) Nghiên cứu chưa tính được hiệu quả chi phí của VietinBank do thiếu dữ liệu giá đầu vào; (iii) Việc lấy số liệu theo từng chi nhánh của VietinBank là khó khăn nên nghiên cứu chưa thực hiện xử lý dữ liệu theo chi nhánh để phân tích HQKD.

Trong các nghiên cứu tiếp theo, đề tài sẽ mở rộng phạm vi nghiên cứu đồng thời hoàn thiện mô hình nghiên cứu để có những đánh giá chính xác hơn về HQKD của VietinBank, để tiếp tục đề xuất những giải pháp có ý nghĩa thực tiễn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tài liệu Tiếng Việt

1. ACB, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).
2. Agribank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).
3. Nguyễn Thị Việt Anh (2004), "Ước lượng các nhân tố phi hiệu quả cho ngân hàng nông nghiệp & phát triển nông thông Việt Nam", *Luận văn thạc sỹ kinh tế*, Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Đoàn Ngọc Phi Anh (2010), "Các nhân tố ảnh hưởng đến cấu trúc tài chính và hiệu quả tài chính: Tiếp cận theo phương pháp phân tích đường dẫn", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ,* số 5(40), Đại học Đà Nẵng.
5. Hồ Đình Bảo, Nguyễn Thanh Tùng (2014), "Ứng dụng phương pháp bao dữ liệu trong đánh giá và phân loại hiệu quả - rủi ro các ngân hàng tại Việt nam giai đoạn 2008 – 2012", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. BIDV, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).
7. Báo điện tử VnExpress, Ngân hàng Nhà nước (2015), "Diễn đàn thanh toán điện tử Việt Nam 2015 (VEPF 2015), Bộ Công Thương, Bộ Tài chính, Ngân hàng Thế giới đồng tổ chức 16/12/2015.
8. Nguyễn Thị Cành (2015), *Hiệu quả và rủi ro trong hoạt động ngân hàng – Nghiên cứu tình huống các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
9. Trương Quốc Cường (2000), "Giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả đầu tư theo dự án ở ngân hàng Công thương Việt Nam", *Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Lê Dân (2004), "Vận dụng một số phương pháp thống kê để phân tích hiệu quả hoạt động ngân hàng thương mại Việt Nam", *Luận án Tiến sĩ*, Đại học Kinh tế Quốc dân.
11. Trần Thọ Đạt, Lê Thanh Tâm (2016), "Đánh giá thể chế hệ thống ngân hàng thương mại thông qua chỉ tiêu lành mạnh tài chính (FSIs) trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam", Hội thảo quốc gia: Hoàn thiện thể chế cho sự phát triển bền vững hệ thống ngân hàng Việt Nam, Đề tài độc lập cấp Quốc gia ĐTĐL.XH.09/15.
12. Eximbank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).
13. Phan Thị Thu Hà (2006), *Ngân hàng thương mại,* Nhà xuất bản Thống kê.
14. Vũ Thu Hà (2006), "Sử dụng mô hình phân tích giới hạn ngẫu nhiên để phân tích hiệu quả chi phí các NHTM Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng*, số 9/2006.
15. Đinh Xuân Hạng, Nghiêm Văn Bảy (2014), *Giáo trình quản trị ngân hàng thương mại 1,* Nhà xuất bản Tài chính.
16. Phan Thị Hạnh (2011), "Hiện đại hóa hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam", *Luận án tiến sĩ.*
17. Phí Trọng Hiển (2005), "Bài toán về HQKD cho các NHTM", *Tạp chí Ngân hàng,* số 12/2005.

18. Trần Xuân Hiệu (2007), "Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh đối ngoại của Ngân hàng Công Thương Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng,* số 24/2007.

19. Trần Xuân Hiệu (2009), "Định hướng và giải pháp phát triển dịch vụ ngân hàng tại Ngân hàng Công Thương Việt Nam", *Luận án tiến sỹ*, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

20. Trịnh Thị Mai Hoa (2004), *Giáo trình kinh tế học tiền tệ - ngân hàng*, Đại học Quốc gia Hà Nội.

21. Phạm Xuân Hòe (2016), "Hoạt động tài chính quốc tế của Việt Nam trong giai đoạn hội nhập", Hội thảo Khoa học Quốc gia.

22. Đoàn Thị Hồng (2005), "Giải pháp nâng cao HQKD của các NHTM trên địa bàn tỉnh Long An", *Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

23. Nguyễn Thanh Huệ (2005), "Ước lượng nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam", *Luận văn thạc sỹ kinh tế*, Đại học Kinh tế Quốc dân.

24. Nguyễn Mạnh Hùng (2005), "Một số suy nghĩ về qui định đánh giá HQKD và xếp loại chi nhánh trong hệ thống ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng*, số 3/2005.

25. Nguyễn Việt Hùng (2007), "Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các Ngân hàng thương mại ở Việt Nam", *Luận án tiến sỹ,* Đại học Kinh tế quốc dân.

26. Nguyễn Việt Hùng (2012), *Tiếp cận phân tích định lượng hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

27. Phùng Thị Lan Hương (2013), "Phát triển kinh doanh ngoại tệ trên thị trường quốc tế của các ngân hàng thương mại Việt Nam", *Luận án tiến sĩ,* Đại học Kinh tế Quốc dân.

28. Phạm Quốc Khanh (2011), "Phân tích đối thủ cạnh tranh tại các NHTM cổ phần Việt Nam", *Luận án Tiến sĩ,* Học viện Ngân hàng.

29. Phạm Quốc Khánh (2011), "Phân tích đối thủ cạnh tranh tại các NHTM cổ phần Việt Nam", *Luận án tiến sỹ*, Học viện Ngân hàng.

30. Võ Văn Lãm (2003), "Đổi mới cơ chế hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong nền kinh tế thị trường", luận án tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.

31. Nguyễn Thị Phương Liên (2011), *Quản trị tác nghiệp NHTM,* Nhà xuất bản Thống kê.

32. LienvietPost Bank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

33. *Luật doanh nghiệp số 68/2014, Quốc hội ban hành ngày 20 tháng 11 năm 2014.*

34. *Luật NHNN số 46/2010/QH12 qui định về tổ chức hoạt động của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*, Quốc hội nước Cộng hòa xã hội Việt Nam ban hành ngày 16 thàng 6 năm 2010.

35. *Luật TCTD số 47/2010/QH12 qui định về việc thành lập, tổ chức hoạt động, kiểm soát đặc biệt, tổ chức lại, giải thể tổ chức tín dụng; việc thành lập, tổ chức hoạt động của chi nhánh ngân hàng nước ngoài, văn phòng đại điện của tổ chức tín dụng nước ngoài, tổ chức nước ngoài có hoạt động ngân hàng*, Quốc hội nước Cộng hòa xã hội Việt Nam ban hành ngày 16 tháng 6 năm 2010.

36. Cấn Văn Lực, "Thanh tra, giám sát NHTM ở Việt Nam - Mô hình, phương thức, khung pháp lý" - Hội thảo "Hoàn thiện thể chế cho sự phát triển bền vững hệ thống ngân hàng Việt Nam".

37. Phạm Thị Bích Lương (2007), "Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam hiện nay", *Luận án Tiến sỹ*, Đại học Kinh tế quốc dân.

38. Lê Văn Luyện (2003), "Những giải pháp đảm bảo an toàn cho hoạt động ngân hàng Việt Nam trong điều kiện hội nhập với hệ thống tài chính, tiền tệ quốc tế", *Luận án tiến sỹ*, Học viện Ngân hàng.

39. Nguyễn Thị Tuyết Mai, Nguyễn Vũ Hùng (2015), *Giáo trình Phương pháp điều tra khảo sát: Nguyên lý và thực tiễn*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

40. Lê Thị Mận (2010), *Nghiệp vụ ngân hàng thương mại - Lý thuyết và bài tập,* Nhà xuất bản Lao động - xã hội.

41. Maritime Bank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

42. MB, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

43. Nguyễn Khắc Minh (2004), "Từ điển Toán kinh tế, Thống kê, Kinh tế lượng Anh-Việt", Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật.

44. Nguyễn Thị Mùi (2011), *Giáo trình quản trị NHTM*, Nhà xuất bản Tài chính.

45. Trần Hoàng Ngân (1995*),* "Một số biện pháp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của NHTM cổ phần tại thành phố Hồ Chí Minh"*, Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

46. Ngân hàng Nhà nước, Bộ Khoa học và Công nghệ (2015), *Phát triển kinh tế xã hội và ngành Ngân hàng trong bối cảnh hội nhập quốc tế*.

47. Ngân hàng Nhà nước (2006), Đề án Phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam 2010 và định hướng đến năm 2020.

48. Ngân hàng Nhà nước (2015), Banking Việt Nam - Định hướng và chiến lược.

49. Ngân hàng Nhà nước (2016), *Hội thảo Ngân hàng số - Tương lai của ngành ngân hàng*, Ngân hàng Nhà nước là đơn vị bảo trợ.

50. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

51. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam, "Bản cáo bạch Ngân hàng TMCP CT Việt Nam".

52. Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (2014), "Tái cấu trúc Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam", Tài liệu cho lớp cán bộ nguồn.

53. *Nghị quyết 142/2016/QH13 - Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2016-2020*, Quốc hội ban hành ngày 12 tháng 4 năm 2016.

54. *Nghị quyết 63/NQ-CP, Ban hành chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết của Quốc hội và Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2016-2020,* Chính phủ ban hành 22 tháng 7 năm 2016.

55. Nhà xuất bản Đà nẵng, Từ điển Viện Ngôn ngữ học, Hà nội (2000)

56. Hoàng Xuân Phong (2014), "Quản trị rủi ro thị trường tại NHTM cổ phần Công thương Việt Nam", *Luận án tiến sỹ*, Học viện Ngân hàng.

57. Lê Du Phong (2006), "Nguồn lực và động lực phát triển trong nền kinh tế thị trường định hướng Xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam", Nhà xuất bản Lý luận chính trị.

58. Đào Minh Phúc (2014*),* "Đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao hiệu quả năng lực cán bộ đáp ứng yêu cầu đổi mới và phát triển hệ thống ngân hàng an toàn, hiệu quả", *Tạp chí Ngân hàng*, số 5/2014.

59. Châu Đình Phương (2006), "Quan hệ giữa hiệu quả hoạt động ngân hàng và chất lượng tăng trưởng kinh tế", *Tạp chí Ngân hàng,* số 20/2006.

60. *Quyết định 1209/QĐ-NHNN về điều chỉnh tỷ lệ dữ trữ bắt buộc bằng ngoại tệ đối với các TCTD*, NHNN Việt Nam, ban hàng ngày 01/06/2011.

61. Sacombank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

62. Paul A Samuelson, Wiliam D. Nordhalls (2002), "Kinh tế học", *Sách tham khảo,* tái bản lần thứ nhất, tập 2, Nhà xuất bản Thống kê.

63. Nguyễn Minh Sáng (2015), "Mối quan hệ giữa hiệu quả sử dụng nguồn lực của các NHTM và tăng trưởng kinh tế tại Việt Nam", *Luận án tiến sĩ*, Trường Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh.

64. SCB, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

65. SHB, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

66. Lê Văn Tề (2007), *Nghiệp vụ NHTM,* Nhà xuất bản Thống kê.

67. Techcombank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

68. Trịnh Công Thắng (1995), "Một số giải pháp kinh tế vĩ mô nhằm nâng cao HQKD của hệ thống NHTM quốc doanh Việt Nam"*, Luận án tiến sỹ*.

69. Nguyễn Thị Kim Thanh (2012), "Những định hướng cơ bản về phát triển hệ thống ngân hàng Việt Nam đến 2020", *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp ngành*, Ngân hàng Nhà nước, Viện chiến lược ngân hàng.

70. Võ Kim Thanh (2001), "Đa dạng hóa nghiệp vụ ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng Công thương Việt Nam", *Luận án tiến sĩ*, Học viện Ngân hàng.

71. Nguyễn Văn Thạnh (2001), "Giải pháp đa dạng các hình thức huy động vốn và sử dụng vốn của Ngân hàng Công thương Việt Nam"*, Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế quốc dân.

72. Lê Đức Thọ (2016), "Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam xây dựng và phát triển (1988-2016)", Số đặc biệt 2016, Tạp chí Ngân hàng.

73. Trương Quang Thông (2010), *Phân tích hiệu năng hoạt động NHTM Việt nam - Một nghiên cứu thực nghiệm mô hình S-C-P*, Nhà xuất bản Phương Đông.

74. *Thông tư 02/2013/TT-NHNN qui định về phân loại tài sản Có, mức trích, phương pháp trích lập dự phòng dự phòng rủi ro và việc sử dụng dự phòng để xử lý rủi ro trong hoạt động của TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài,* NHNN ban hành ngày 21 tháng 01 năm 2013.

75. *Thông tư 09/2014/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều ở thông tư 02/2013/TT-NHNN,* NHNN ban hành ngày 18 tháng 03 năm 2014.

76. *Thông tư 13/2010/TT-NHNN qui định về tỷ lệ đảm bảo an toàn trong hoạt động của các TCTD*, NHNN ban hành ngày 20 tháng 5 năm 2010.

77. *Thông tư số 14/2011/TT-NHNN qui định mức lãi suất huy động tối đa bằng đô la Mỹ của tổ chức, cá nhân tại TCTD,* NHNN Việt Nam, ban hành ngày 01/06/2011.

78. *Thông tư 45/2013/TT-BTC hướng dẫn chế độ quản lý, sử dụng và trích khấu hao tài sản cố định,* Bộ Tài chính ban hành ngày 25 tháng 04 năm 2013.

79. *Thông tư số 49/2014/TT- NHNN, thu từ nghiệp vụ bảo lãnh chuyển từ Thu nhập từ hoạt động dịch vụ sang Thu nhập lãi và các khoản tương tự do*, NHNN ban hành ngày 31 tháng 12 năm 2014.

80. Nguyễn Văn Tiến (2010), *Giáo trình quản trị rủi ro trong kinh doanh ngân hàng*, Nhà xuất bản Thống kê.

81. TienphongBank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

82. Vũ Duy Tín (2006), "Một số vấn đề về xây dựng mô hình quản trị rủi ro hiệu quả tại NHTM Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng,* số 18/2006.

83. Nguyễn Đức Tú (2012), "Quản lý rủi ro tín dụng tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam", luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.

84. Lê Văn Tư (2004), *Giáo trình NHTM,* Nhà xuất bản tài chính.

85. Lê Anh Tuấn (2003) "Giải pháp mở rộng và nâng cao HQKD ngoại tệ của các NHTM quốc doanh Việt Nam (Lấy Ngân hàng Công Thương Việt Nam làm điểm nghiên cứu)", *Luận án tiến sỹ*, Đại học Kinh tế quốc dân.

86. Nguyễn Anh Tuấn (2009), "Công cụ định giá vốn điều chuyển trong quản lý Tài sản có/Tài sản nợ ngân hàng và phân tích HQKD", *Tạp chí Ngân hàng,* số 24/2009.

87. Nguyễn Văn Tuyến (2005), *Giao dịch thương mại của NHTM trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam,* Sách chuyên khảo, nhà xuất bản Bộ Tư pháp.

88. Lê Thị Kim Tuyền (2010), *Xây dựng thương hiệu bền vững cho ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

89. VIB, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

90. Vietcombank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

91. VPBank, Báo cáo thường niên (2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

92. Lê Thị Xuân (2002*),* "Hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam hiện nay", *Luận án tiến sỹ,* Học viện Tài chính.

93. Nguyễn Thị Hồng Xuân (2012), "Ứng dụng phương pháp bao dữ liệu vào việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các NHTM Việt Nam", *Tạp chí Ngân hàng*, số 20/2012.

94. Phan Thị Hoàng Yến (2016), "Quản trị tài sản nợ tại NHTM cổ phần Công thương Việt Nam", *Luận án tiến sỹ*, Học viện Ngân hàng.

B. Tài liệu tiếng nước ngoài

95. "Analysis: JP Morgan tobe haunted by change risk modal", Reuters 5 May 2013.

96. Asmild, M, Paradi, C.J, Aggarwall, V, Schaffnit, C. (2004), "Combining DEA Window Analysis with the Malmquist Index Approach in a Study of the Canadian Banking Industry", Journal of Productivity Analysis 21, pp 67-89.

97. Ataullah, A. and Le, H. (2006), "Economic reforms and bank efficiency in developing countries: the case of the Indian banking industry", Applied *Financial Economics*, 16:9, 653-663, DOI: 10.1080/09603100500407440.

98. Athanasoglou and Brissimis, S.N (2008), "Bank specific industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability", *Journal of international financial Markets*, Institutions and Money, 18, pp. 121-136.

99. Athanasoglou, P., Brissimis, S. and Delis, M. (2005), "Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability", Working paper.

100. Banker, R.D., Charnes, A. and Cooper, W.W. (1984), "Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis", *Management Science*, Vol. 30, No. 9 September 1984.

101. Barney, J. (1991), "Firm resources-based perspective on information technology capability and firm performance: an emprical investigation", MIS Quarterly, Vol.24 No. 1, pp. 169-96.

102. Berg, A.S., Farrsund, R.F., Hjalmarsson, L. and Suominen, M. (1993), "Banking efficiency in the Nordic countries", *Journal of Banking and Finance* 17 (1993) 371-388. North-Holland.

103. Berger, A., Hanweck, A.G. and Humphrey, B.D. (1987), "Competitive Viability in Banking Scale, Scope, and Product Mix Economies", *Journal of Monetary Economics* 20 pp. 501-520. North-Holland.

104. Berger, N.A. and Humphrey, B.D. (1997), "Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research", *European Journal of Operational Research* 98 pp. 175-212.

105. Berger, N.A. and Humphrey, B.D., "Measurement and Efficiency issues in Commercial Banking", *University of Chicago Press*, January 1992.

106. Berger, N.A., "Problem Loans and Cost Efficiency in Commercial Banks", *Board of Governors of the Federal Reserve System*.

107. Berger, N.A., Leusner, H.J. and Mingo, J.J. (1997), "The efficiency of bank branches", *Journal of Monetary Economics* 40 pp. 141-162.

108. Bhattacharyya, A., Lovell, C.A.K. and Sahay, P. (1997), "The impact of liberalization on the productive efficiency of Indian commercial banks", *European Journal of Operational Research* 98 (1997) 332-345.

109. Bukh, D. P. N., Berg, A.S and Forsund, R.F. (1995), "Bank efficiency in the Nordic Countries: A Four-Country Malmquist Index Analysis", *Arbeidsnotat Research Department*.

110. Casu, B. and Girardone, C. (2004), "Financial conglomeration: efficiency, productivity and strategic drive", Applied *Financial Economics*, 14:10, 687-696, DOI: 10.1080/0960310042000243529.

111. Charnes, A., Cooper W., Lewin, Y. A. and Seiford, M. L.,(1994), *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Application*, Kluwer Academic Publishers in 1994 Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1994, ISBN 978-94-011-0637-5 (eBook).

112. Charnes, A., Cooper, W.W. and Rhodes, E. (1978), "Measuring the Efficiency, of Decision Making Units", European Journal of Operational Research 2, pp. 429-444.

113. Christian, O., Idoko, O. And Justina, N.(2014), "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis", *International Journal of Innovative and Applied Research*, pp 23-32.

114. Coelli, T.J., Rao, D.S.P., O'Donnell, C.J. and Battese, G.E. (2005), "An introduction to Efficiency and Productivity Analysis", Springer and Science Business Media, IncDeYoung, R and T. Rie (2004), "Non – interest income and financial performance at US commercial banks", *Financial Review*, 39(1), pp. 101-127.

115. Cooper, W.W., Seiford, L.M. and Zhu, J. (2004), "Handbook on Data Envelopment Analysis", Kluwer Academic Publishers, Boston.

116. Dawood, U. (2014), "Factors impacting profitability of commercial banks in Pakistan for the period of (2009-2012)", MS Finance, University of Gujrat. Pakistan, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 4, Issue 3, March 2014.

117. Denber, D. (1971), *Giới thiệu quyển 2 - Bộ tư bản của Mác,* Nhà xuất bản Sự thật, Hà Nội.

118. Denizer, A.C., Ding, M. and Tarimcilar, M. (2000), "Measuring Banking efficiency in the Pre- and Post - Liberalization Environment - Evidence from the Turkish Banking system", *Policy Research Working Paper*, The World Bank.

119. Drake, L. and Howcroft, B. (2002), "An insight into size efficiency of a UK Bank branch network", *Managerial Finance* pg. 24-36.

120. Fang, Y. Hasan, I. and Marton, K., "Bank efficiency in transition economies: recent evidence from South - Eastern Europe*", Bank of Finland Research Discussion Papers*, 5.2011.

121. Farrell, MJ (1957), "The measurement of productive efficiency", *Journal of the royal statistical society (Series A)*, 120/3, pp. 253-281.

122. Firm's Chief Investment Office (CIO) (2012), "Report of JP Morgan Chase and Co. Management Task Force Regarding 2012 CIO Losses".

123. Fitzpatrick, Dan; Steinberg, Juile (2012), "Key Void at top for J.P.Morgan-The Wall Street Journal, P.C1.

124. Francis, E.M (2004), "Determinants of commercial bank performance in sub-Saharan Africa", PhD Thesis.

125. Gaganis, C., Liadaki, A., Doumpos, M. and Zopounidis, C. (2009), "Estimating and analyzing the efficiency and productivity of bank branches Evidence from Greece*", Managerial Finance* Vol. 35 No. 2, pp. 202-218.

126. Giokas, D. (1990), *"*Bank Branch Operating Efficiency: A Comparative Application of DEA and the Log Linear Model", *OMEGA Int. J. of Mgmt Sci*., Vol. 19, No. 6, pp. 549-557.

127. Grant, R.M. (2008), Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, 6th ed., Wiley-Blackwell Publishing, Malden, MA.

128. Hays, H.F., De Lurgio, A.S. and Gilbert. Jr , H. A. (2010), "Efficiency Ratios and Community Bank Performance", *Journal of Finance and Accountancy.*

129. Isik, I. and Hassan, M. Kabir., "Technical, scale and allocative efficiencies of Turkish banking industry", *Journal of Banking and Finance* 26 (2002) 719-766

130. Johnson, P.F. and Johnson, D.R(1984), *Commercial Bank Management*, ISBN 0-03-063582-9, Printed in the United States of America, Copyright 1986 CNS College Publishing.

131. Judijanto, L. and Khmaladze, E., V (2003), *Analysis of Bank Failure Using Published Financial Statements:* The Case of Indonesia.

132. Karim, A.M.Z., Chan, S.G. and Hassan, S. (2010), "Bank efficiency and non-performing loans: Evidence from Malaysia and Singapore", *Prague Economics Paper*, 2.

133. Kasman, A. (2002), "Cost efficiency, Scales economies, and Technological Progress in Turkish Banking", *Department of Economics Box* 1819 Station B Vanderbilt University, Nashville TN 37235 USA, Central Bank Review 1 pp. 1-20.

134. Laeven, L. (1999*)*, "Risk and efficiency in East Asian Banks", *Policy working paper*, The World Bank, Financial Sector and Policy Department, December 1999.

135. Le, M.H (2014), "A decision-oriented approach to performance measurement – Providing an insight into the DEA efficiency of banking institutions", *Dissertation,* Braunschweig, Germany.

136. Margono, H. and Sharma, C.S. (2004) "Cost efficiency, Economies of Scale, Technological Progress and Productivity in Indonesian Banks", *Discussion Papers*, p28.

137. Ngo, T.D. (2012), "Measuring the Performance of the Banking System Case of Vietnam (1990-2010"), *Journal of Applied Finance & Banking,* vol.2, no.2, 2012, 289-312.

138. Oral, M. and Yolalan, R (1990), "An empirical study on measuring operating efficiency and profitability of bank branches*", European Journal of*

Operational Research 46, 282-294.

139. Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. and Leonard, L. Berry (1988), "Servqual: A Multiple-item Scale for measuring Consumer Perceptions of service Quality", Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

140. Petria, N., Capraru, B. and Ihnatov, I. (2015), "Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking system", Procedia Economics and Finance 20 (2015) 518 – 524.

141. Podviezko, A. and Ginevicius, R. (2010), *Economic Criteria Characterising Bank Soundness And Stability.*

142. Ramu, N. (2013), "SWOT analysis of Urban Cooperative Banking sector in India", *Cooperative Perspective,* Vol. 40, No. 4, pp. 28-35.

143. Riaz, S. and Mehar, A. (2013), "The impact of Bank Specific and Macroeconomic Indicators on the Profitability of Commercial banks", *The Romanian Economic Journal.*

144. Rose, S.P. (1998), *Commercial Bank Management,* Texas A&M University Copyright @ 1998 by Richard D.Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc.Company.

145. Rose, S.P. and Hudgins, C.S. (2008), *Bank Management & Financial Services,* Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, ISBN: 978-0-07-304623-5.

146. Sufian, R.Chong (2008), "Determinates of bank profitability in a developing economy: Empirical evidence from the Philippines", *Asian academy of management journal of accounting and finance,* $(2), pp.91-112.

147. Syafri (2012), "Factors affecting bank profitability in Indonesia*", The 2012 international conference on Business and Management*.

148. Tobin, J. (1958), "Estimation of relationships for limited dependent variables", Econometrica 26(1), pp. 24-36.

149. Tsolas, E.I. and Giokas, I. D. (2012), "Bank branch efficiency evaluation by means of least absolute deviations and DEA", *National Technical University of Athens,* Athens, Greece.

150. Vittas, D and Neal, C (October 1992), "Competition and Efficiency in Hungarian Banking", *Country Economics Department,* The World Bank.

151. Vittas, D. (1991), "Measuring commercial bank efficiency – Use and Misuse of bank Operating Ratios", *Working Papers, Financial Policy and Systems,* The World Bank.

152. Yunten, P. and Canet, S., "Efficiency of Turkish Commercial Banks", *Bilkent University,* Summer 2004.

C. Tài liệu trên website

153. http://vi.wikipedia.org/wiki
154. https://vi.wikipedia.org/wiki/Kinh_doanh
155. Marketbusinessnews.com/financial-glossary/commercial-bank
156. www.bidv.com.vn
157. www.sbv.gov.vn
158. www.agro.gove.vn (GATS)
159. www.infonet.vn (vietnam-report-vietinbank-la-ngan-hang-uy-tin-so-1-viet-nam-post203100.info)
160. www.bangkokbank.com
161. www.jpmorgan.com

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI CỦA LUẬN ÁN

1. Dang Thi Minh Nguyet (2017), *"Factors affecting productive efficiency of Vietnam joint stock commercial bank for Industry and Trade"*, Journal of Trade Science 5:1, April 2017, page 41-52.
2. Đặng Thị Minh Nguyệt (2017), *"Nâng cao hiệu quả cuả Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam"*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 07 tháng 3/2017, trang 38-40.
3. Đặng Thị Minh Nguyệt (2016), *"Ứng dụng phương pháp bao dữ liệu trong đánh giá hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam",* Tạp chí Bộ Công Thương số 11/2016, trang 196-202.
4. Đặng Thị Minh Nguyệt (2016), *"Khai thác và sử dụng nguồn lực kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam",* Tạp chí Bộ Công Thương số 9/2016, trang 152-157.
5. Đặng Thị Minh Nguyệt (2016), *"Bàn về xử lý nợ xấu của NHTM",* Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 06, tháng 3/2014, trang 10-12.
6. Đặng Thị Minh Nguyệt (2014), *"Qui định pháp lý về tỷ lệ đảm bảo an toàn vốn trong kinh doanh của NHTM - Thông lệ quốc tế và Việt Nam"*, Tạp chí Bộ Công Thương, số 5 tháng 5/2016, trang 15-20.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Thư phỏng vấn

THƯ PHỎNG VẤN

Tên Người phỏng vấn: **Đặng Thị Minh Nguyệt**

Nơi công tác: Bộ môn Ngân hàng Chứng khoán, Khoa Tài chính Ngân hàng, Trường Đại học Thương mại

Số điện thoại: 0903.469.669

Địa chỉ email: nguyetminh@tmu.edu.vn; dangminhnguyetdhtm@gmail.com

Tên đề tài: **"Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam"**

Thư phỏng vấn gồm 2 phần:

Phần 1: Nội dung liên quan đến đề tài

Phần 2: Xác nhận của Người được phỏng vấn và Người phỏng vấn

PHẦN 1: NỘI DUNG LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

Mục đích: Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính – phỏng vấn sâu để kiểm tra và sàng lọc các biến của mô hình lý thuyết HQKD của VietinBank, đưa ra những nhận định, đánh giá có giá trị về các nội dung trình bày trong luận án. Đánh giá thực trạng HQKD và bổ sung cho đề xuất giải pháp nhằm nâng cao HQKD của VietinBank. Kết quả từ những cuộc phỏng vấn chuyên gia và nhà quản lý thuộc lĩnh vực nghiên cứu bổ sung thông tin đánh giá toàn diện và đầy đủ về thực trạng hoạt động kinh doanh và cơ sở để đưa ra giải pháp nâng cao HQKD của VietinBank.

Đối tượng phỏng vấn: Đối tượng tham gia phỏng vấn là người có kinh nghiệm làm việc trong ngành tài chính ngân hàng, bao gồm: lãnh đạo một số NHTM, Giám đốc VietinBank - Chi nhánh Vĩnh Phúc, chi nhánh trên địa bàn Hà Nội, cán bộ công tác tại cơ quan Thanh tra Ngân hàng Nhà nước - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Viện Nghiên cứu và Phát triển kinh doanh Việt Nam - Bộ Công Thương, giảng viên đang giảng dạy chuyên ngành tài chính ngân hàng ở các Viện nghiên cứu, các Trường đại học ở Việt Nam.

Phương thức ghi nhận thông tin: Cuộc phỏng vấn sẽ được ghi âm, đồng thời được ghi chép đầy đủ làm căn cứ để phân tích, đánh giá phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài.

Khai thác và sử dụng thông tin: Dữ liệu thông tin từ cuộc phỏng vấn sau khi được sàng lọc, phân tích, tổng hợp sẽ được sử dụng trong một số nội dung của đề tài.

Thời gian phỏng vấn: Từ 60 phút đến 90 phút.

PHẦN 2: XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI ĐƯỢC PHỎNG VẤN VÀ NGƯỜI PHỎNG VẤN

Tôi được mời tham gia phỏng vấn sâu trong nghiên cứu với chủ đề: "**Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam"**. Tôi đã đọc, kiểm tra mục đích của cuộc phỏng vấn, tự nguyện tham gia phỏng vấn và đã trả lời các câu hỏi phỏng vấn theo hiểu biết của tôi.

Tên của Người được phỏng vấn:.....

Chữ ký của Người được phỏng vấn:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Toàn bộ thông tin thu thập từ cuộc phỏng vấn sẽ được sử dụng vào mục đích nghiên cứu, không sử dụng vào bất kể mục đích nào khác.

Tên của Người phỏng vấn:.....

Chữ ký của Người phỏng vấn:.....

Ngày phỏng vấn:.....

Kết quả: Người phỏng vấn và 07 Người được phỏng vấn đã ký xác nhận sau khi kết thúc cuộc phỏng vấn

Phụ lục 2: Thông tin về đối tượng phỏng vấn

Tiêu thức	ĐTPV1	ĐTPV2	ĐTPV3	ĐTPV4	ĐTPV 5	ĐTPV6	ĐTPV7
Đơn vị công tác	VietinBank - Chi nhánh Vĩnh Phúc	VietinBank - Chi nhánh Đông Hà Nội	Ngân hàng TMCP Quốc Tế Việt Nam (VIB) – Hội sở	Ngân hàng TMCP Phương Đông (OCB) – Chi nhánh Thăng Long	Viện Nghiên cứu và Phát triển kinh doanh - Bộ Công Thương	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	Học viện Tài chính
Vị trí công tác	Giám đốc	Giám đốc	Phó Tổng giám đốc	Giám đốc	Viện trưởng	Thanh tra Ngân hàng Nhà nước	Giảng viên - Trưởng Khoa
Đơn vị	Ngân hàng	Ngân hàng	Ngân hàng	Ngân hàng	Viện nghiên cứu	Ngân hàng Nhà nước	Viện, Trường đại học
Trình độ	Thạc sỹ	Thạc sỹ	Thạc sĩ	Thạc sĩ	Tiến sĩ	Thạc sĩ	PGS,TS
Giới tính	Nữ	Nam	Nam	Nam	Nam	Nữ	Nam

Phụ lục 3: Nội dung phỏng vấn

Giới thiệu:

Tôi tên là **Đặng Thị Minh Nguyệt**, hiện đang công tác tại Bộ môn Ngân hàng Chứng khoán, Khoa Tài chính Ngân hàng, Đại học Thương mại. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu: ***"Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam"***, có một số nội dung trong nghiên cứu cần được gợi ý và bổ sung từ các chuyên gia để kết quả nghiên cứu có ý nghĩa khoa học cao hơn. Ông/Bà được lựa chọn với tư cách là đại diện cho: các Ngân hàng thương mại Việt Nam/Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam/cơ quan Thanh tra giám sát của Ngân hàng Nhà nước/các chuyên gia, nhà nghiên cứu trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Cuộc nói chuyện này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu, làm sâu sắc thêm các nhận định, đánh giá về hiệu quả kinh doanh, góp phần vào sự phát triển của ngành ngân hàng Việt Nam.

Vì vậy, tôi rất muốn lắng nghe ý kiến của Ông/Bà về một số nội dung:

Thông tin cá nhân người được phỏng vấn

Họ và tên:.....Tuổi:.....Giới tính:.....

Chức danh:.....Trình độ học vấn:.....

Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại:.....

PHẦN NỘI DUNG

1. Theo Ông/Bà, hiệu quả kinh doanh của NHTM là gì và những yếu tố nào nào tác động đến hiệu quả kinh doanh của NHTM nói chung, của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam nói riêng?

.....

.....

Các yếu tố tác động đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam được định nghĩa qua các biến sau. Theo Ông/Bà mức độ tác động của các biến, biến nào không tác động đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam?

Biến	Cách xác định	Nguồn dữ liệu	Dấu kỳ vọng (+/-)
BIẾN PHỤ THUỘC			
EF	Hiệu quả kỹ thuật	Kết quả giá trị hiệu quả kỹ thuật từ mô hình DEA	
ROA	Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản	Báo cáo thường niên	
BIẾN ĐỘC LẬP			
1. Nhóm biến độc lập xác định hiệu quả, đại diện cho từng nhóm nguồn lực: Hiệu quả vốn, hiệu quả tài sản, hiệu quả lao động, hiệu quả chi phí			

NPL	Tỷ lệ Nợ xấu/Tổng dư nợ	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	-
NPNL	Tỷ lệ Dự phòng/Tổng dư nợ	Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán	-/+
SIZE	Logarit cơ số e Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán	+
STAF	Số lượng nhân viên	Báo cáo thường niên, Báo cáo tổng kết	+
INLB	Thu nhập bình quân nhân viên	Báo cáo thường niên, Báo cáo tổng kết	+
2. Nhóm biến độc lập là cấu trúc tài chính thuộc các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh			
EQRE	Tỷ lệ Vốn tự có/Tổng nguồn vốn	Bảng cân đối kế toán	+
CAEQ	Tỷ lệ Vốn huy động/Vốn tự có	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
DLR	Tỷ lệ Tiền gửi/Cho vay	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
LOTA	Tỷ lệ Cho vay/Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán	+
FATA	Tỷ lệ TSCĐ/Tổng tài sản	Bảng cân đối kế toán, Thuyết minh báo cáo tài chính	+
3. Nhóm biến độc lập khác			
TCTA	Tỷ lệ Chi phí/Tổng tài sản	Báo cáo kết quả kinh doanh, Bảng cân đối kế toán	-
TCTR	Tỷ lệ Tổng chi phí/Tổng thu nhập	Báo cáo kết quả kinh doanh	-
TRAD	Tỷ lệ Thu lãi/Thu hoạt động	Báo cáo kết quả kinh doanh	+

2. Theo Ông/Bà chất lượng dịch vụ khách hàng của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam thế nào? Xin đưa ra một số giải pháp về phía ngân hàng để nâng cao chất lượng dịch vụ của Ngân hàng TMCP Công Thương trong thời gian tới.

.....

.....

3. Theo Ông/Bà nguyên nhân nào đã giúp Ngân hàng TMCP Công Thương đạt được những thành tựu nhất định trong hoạt động kinh doanh trong thời gian qua?

.....

.....

4. Theo Ông/Bà nguyên nhân nào là chủ yếu dẫn đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương chưa xứng với tiềm lực và uy tín của ngân hàng?

.....

.....

5. Theo quan điểm của Ông/Bà, Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam có những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu gì?

Điểm mạnh	**Điểm yếu**
Cơ hội	**Thách thức**

6. Theo Ông/Bà hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong thời gian qua thế nào? Xin đưa ra một số giải pháp để nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong thời gian tới.

.....

.....

Trân trọng cảm ơn Ông/Bà đã dành thời gian trao đổi, thảo luận về chủ đề nghiên cứu và cung cấp những thông tin quí báu!

Phụ lục 4: Kết quả phỏng vấn

TÓM TẮT KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

* Nội dung 1: Quản điểm về hiệu quả kinh doanh của NHTM

ĐTPV1	ĐTPV2	ĐTPV3	ĐTPV4	ĐTPV5	ĐTPV6	ĐTPV7
Hiệu quả kỹ thuật được các NHTM rất quan tâm, giúp ngân hàng có chiến lược trong việc sắp xếp và quản trị các yếu tố đầu vào tốt nhất.	Hiệu quả kỹ thuật quan trọng và VietinBank đang rất quan tâm. Yếu tố kỹ thuật không được thực hiện tốt thì khó nâng cao HQKD. VietinBank làm tốt khâu này nên hiệu quả của VietinBank được cải thiện trong thời gian qua.	Hiệu quả kỹ thuật thực chất là xem xét ở góc độ tối ưu hóa, sử dụng "hộp đen" ở giữa, với những yếu tố đầu vào, qua "hộp đen" để có được đầu ra với hiệu quả mong muốn.	Hiệu quả kỹ thuật rất quan trọng vì nó là kết quả của việc tổ chức mô hình hoạt động của ngân hàng. Mô hình hoạt động có thể được tổ chức theo mô hình tập trung hay phân tán. Hiện nay, thực tế cho thấy mô hình tập trung hiệu quả hơn.	Hiệu quả kỹ thuật được các NHTM quan tâm vì liên quan đến khả năng quản trị của lãnh đạo ngân hàng. Hiệu quả kỹ thuật là nguyên nhân, hiệu quả sinh lời là kết quả. Hiệu quả kỹ thuật đánh giá hàng ngày được, hiệu quả sinh lời đến cuối kỳ (tháng, quí, năm) mới tính toán. Việc xem xét hiệu quả kỹ thuật bằng cách sử dụng mô hình là quan trọng trong quản trị ngân hàng, có thể áp dụng để tính toán hàng ngày để có biện pháp kịp thời hàng ngày, hàng tháng, có thể điều chỉnh nhanh và tác động đến hiệu quả sinh lời.	Lợi nhuận là tiêu chí cuối cùng đánh giá HQKD của NHTM. HQKD của NHTM cần đặc biệt xem xét tính an toàn hệ thống, đảm bảo các chỉ tiêu trong an toàn của ngân hàng, cần phân loại nợ và trích dự phòng rủi ro theo qui định.	Tiêu chí cuối cùng xác định HQKD của NHTM là lợi nhuận. Hiệu quả kỹ thuật là kỹ thuật tính toán HQKD, kỹ thuật mà ngân hàng sắp xếp yếu tố đầu vào và đầu ra. Đây là chỉ tiêu quan trọng.

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

*** <u>Nội dung 2: Ý kiến về hiệu quả kinh doanh và tác yếu tố tác động đến hiệu quả kinh doanh?</u>**

Biến/ĐTPV	ĐTPV1	ĐTPV2	ĐTPV3	ĐTPV4	ĐTPV5	ĐTPV6	ĐTPV7
NPL	Có	Có	Có	Có	Có	Quan trọng	Có
NPNL	Có	Không nhiều	Có	Có	Có	Quan trọng	Không nhiều
SIZE	Có	Có	Có	Có	Có	Có	Có
STAF	Không nhiều	Không nhiều	Không	Không nhiều	Không	Không	Không
INLB	Không nhiều	Không nhiều	Không	Không nhiều	Không nhiều	Không nhiều	Không nhiều
EQRE	Có	Có	Có	Có	Có	Có	Có
CAEQ	Có	Có	Có	Có	Có	Có	Có
DLR	Quan trọng	Quan trọng	Có	Có	Có	Quan trọng	Có
LOTA	Có	Có	Có	Có	Có	Có	Có
FATA	Có	Có	Có	Có	Có	-	Có
TCTR	Có	Có	Quan trọng	Có	Có	Quan trọng	Có
TCTA	Có	Có	Không nhiều	Có	Quan trọng	Có	Có
TRAD	Có	Có	Quan trọng	Có	Có	Quan trọng	Có

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

Ghi chú: "-" chuyên gia không có ý kiến về nội dung này.

- Ý kiến khác:

ĐTPV1*:* Yếu tố con người đặc biệt quan trọng tác động đến HQKD của NHTM.

ĐTPV3: Cần xem xét chỉ tiêu Dự thu (tác động ngược chiều đến HQKD).

ĐTPV4: Các khoản phải thu trên Bảng CĐKT, liên quan đến lãi quá hạn. Nếu khoản phải thu mà lớn chứng tỏ lãi quá hạn treo tại đó mà ngân hàng chưa thu hồi được.

ĐTPV7: Chất lượng nguồn nhân lực (năng suất lao động, khả năng năng lực, kinh nghiệm của nhân viên) tác động nhiều đến HQKD ngân hàng.

*** <u>Nội dung 3: Sự tác động của biến FATA (Tỷ lệ Tài sản cố định/Tổng tài sản) lên hiệu quả kinh doanh của VietinBank?</u>**

ĐTPV/Biến	FATA
ĐTPV1	Đầu tư cho công nghệ ngân hàng đã làm tăng HQKD của VietinBank.
ĐTPV2	Thời gian qua VietinBank đầu tư nâng cấp phòng giao dịch, chi nhánh. VietinBank bỏ vốn ra mua trụ sở tránh việc đi thuê để đảm bảo ổn định và khai thác tối đa vị trí đặc địa. Điều này làm gia tăng HQKD vì hình ảnh được quảng bá, thương hiệu được nâng tầm, vị trí thuận lợi làm tăng khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong năm 2017 (ngày mùng 6 Tết – 02/02/2017) sẽ go live hệ thống core banking mới. VietinBank đã đầu tư nhiều tài lực, nhân lực để nâng tầm nguồn vật lực này. Đây là bước đột phá của VietinBank, không phải ngân hàng nào cũng có thể làm được, là bước ngoặt của VietinBank trong giai đoạn tới, sau 7 năm từ khi phôi thai hệ thống core mới – một trong công nghệ hàng đầu Châu Á. Điều này cho phép VietinBank tích hợp nhiều tiện ích cho khách hàng, nâng tầm bảo mật, áp dụng nhiều sản phẩm dịch vụ hiện đại.
ĐTPV3	Cấu phần tài sản cố định tập trung cho hệ thống công nghệ, tài sản có hàm lượng công nghệ cao hoặc trang hoàng trụ sở phục vụ nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Tuy nhiên, nếu đầu tư cho bất động sản có thể sẽ làm giảm HQKD. Hoặc tài sản cố định có thể được đánh giá lại, tăng thêm so với giá đầu tư ban đầu. Theo chuẩn mực kế toán, khi đánh giá lại phần giá trị tăng thêm làm tăng vốn chủ sở hữu. Tuy nhiên, cũng cần xem xét một phần tăng là tăng ảo vì thực chất TSCĐ đó không sinh lời.
ĐTPV4	Tính toán chi phí vốn giữa đi thuê và mua TSCĐ, hoặc thay bằng mua TSCĐ (trụ sở) mà dùng tiền để thực hiện kinh doanh, phương án nào có lợi hơn.
ĐTPV5	TSCĐ không phải là tài sản sinh lời và có qui định là khống chế chi về TSCĐ không được phép vượt quá 50% vốn điều lệ. Như vậy VietinBank đầu tư vào TCSĐ giúp tăng năng suất như: công nghệ thông tin, mạng hệ thống thanh toán, internet banking, mobile banking.
ĐTPV6	-
ĐTPV7	Trong điều kiện hiện nay những TSCĐ có hàm lượng công nghệ cao tác động tích cực đến HQKD của NHTM.

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

Ghi chú: "-" chuyên gia không có ý kiến về nội dung này.

*** Nội dung 4: Chất lượng dịch vụ và giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam?**

ĐTPV	Chất lượng dịch vụ/Giải pháp
ĐTPV1	Tại VietinBank – Chi nhánh Vĩnh Phúc chất lượng dịch vụ được đánh giá tốt bởi khách hàng, các cơ quan Bộ, Ban, Ngành của Tỉnh. Nhận thức rõ rằng để tạo ra sự khác biệt về chất lượng dịch vụ trong hệ thống VietinBank, lãnh đạo xây dựng đội ngũ nhân viên có thái độ phục vụ tốt, hướng tới khách hàng, phục vụ khách hàng để khách hàng chia sẻ khi không hài lòng, không để khách hàng chuyển sang giao dịch ở các ngân hàng khác. Kết quả cho thấy thu về dịch vụ tăng trong thời gian qua. **Giải pháp:** Tiếp tục có những bước đi đúng hướng để nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt chú trọng đến yếu tố chất lượng nguồn nhân lực, tâm thái đối với khách hàng.
ĐTPV2	Thời gian gần đây VietinBank có sự thay đổi trong quan điểm, chỉ đạo điều hành về chất lượng dịch vụ. Có đánh giá thực trạng chất lượng dịch vụ, so sánh với các đối thủ, phân tích điểm mạnh điểm yếu. Ở các khối đều thành lập *Phòng phát triển thị trường và sản phẩm*, có đội ngũ chuyên sâu, giám sát chất lượng sản phẩm của VietinBank theo trục dọc từ trên xuống dưới, chi nhánh, phòng giao dịch và thường xuyên có khách hàng bí mật, giám sát từ phía cơ quan tư vấn để kịp thời phát hiện những sai sót, lệch lạc, gây ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của ngân hàng. Không ngừng cải tiến tiện ích các sản phẩm để phù hợp với từng vùng miền và phân khúc khách hàng. Mức phí của VietinBank khá cạnh tranh so với các ngân hàng khác. Nâng cao chất lượng đối ngũ giao dịch viên, đội ngũ bán hàng, thành lập tổ và phòng chuyên về bán hàng tại các chi nhánh, bán sản phẩm chuyên nghiệp hơn. **Giải pháp**: Chuyển đổi thành công hệ thống core banking và khai thác tốt những tính năng của hệ thống core mới. Khai thác cơ hội đi trước về công nghệ so với các ngân hàng khác để tận dụng các tính năng mới tăng khả năng cạnh tranh. Tăng nhanh tốc độ chiếm lĩnh thị phần vì hiện nay có một số dịch vụ VietinBank chưa phải là số một, tạo sự bứt phá, mở rộng qui mô, chiếm thị phần. Việc giao kế hoạch, chỉ tiêu bứt phá và cao hơn mặt bằng bình quân.
ĐTPV3	**Giải pháp**: (1) Sản phẩm dịch vụ ngân hàng: Cải tiến theo lợi ích khách hàng, tính tiện ích cho khách hàng dễ dàng tiếp nhận và sử dụng, độ sẵn có của các sản phẩm dịch vụ, đưa ra sản phẩm theo gói, phục vụ theo chuỗi; (2) Nhân viên bán sản phẩm: Xây dựng văn hóa ngân hàng, luôn lấy khách hàng là trung tâm, suy nghĩ hành động gắn với khách hàng, tuyên ngôn xứ mệnh, giá trị mà ngân hàng hướng đến. KPIs hóa là giải pháp hữu hiệu, trong đó khách hàng là người cho điểm, khách hàng tạo ra KPIs của nhân viên, điều đó quyết định thật sự nhân viên làm cho khách hàng hài lòng hay không; Phải đào tạo, phải training, lãnh đạo làm gương, làm mẫu; Phải có cơ chế giám sát: khách hàng bí mật, điều tra xã hội học khách hàng; Đãi ngộ tốt, lương thưởng gắn với chất lượng dịch vụ khách hàng; (3) Cơ sở vật chất kỹ thuật góp phần tạo ra chất lượng dịch vụ: Hàm lượng tin học ngày càng được gia tăng, sử dụng công nghệ số trong hoạt động của ngân hàng; đầu tư cho trụ sở khang trang thoáng mát, ấm cúng, tiện nghi, dễ vào, dễ ra, bảo vệ an ninh đầu đủ, đầu tư cho thương hiệu.
ĐTPV4	**Giải pháp**: Đào tạo nguồn nhân lực: đào tạo nội bộ, đào tạo bên ngoài. Chất lượng nguồn nhân lực được đo qua KPIs: camera giám sát, tối thiểu báo nhiêu bút toán trong ngày, tối thiểu bao nhiêu người hài lòng.
ĐTPV5	Chất lượng dịch vụ khách hàng tại VietinBank đạt mức trung bình khá, tốt hơn nhiều so với 10 năm trước. Nếu so sánh với các ngân hàng hàng đầu thì chất lượng dịch vụ của VietinBank thấp hơn.
ĐTPV6	Chất lượng dịch vụ khá tốt, sản phẩm dịch vụ cho nhiều tiện ích đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, đã bắt đầu phát triển dịch vụ theo hướng lấy khách hàng là trung tâm, phát triển dịch vụ hướng tới khách hàng.
ĐTPV7	Đánh giá về chất lượng dịch vụ qua khảo sát của nghiên cứu. **Giải pháp:** Đa dạng dịch vụ, có thể chú trọng dịch vụ mới hoặc phát triển dịch vụ truyền thống nhưng phải mang lại nhiều tiện ích cho khách hàng. Giải pháp phát triển dịch vụ xuất phát từ 4 căn cứ: (1) Nhu cầu của thị trường, hướng vào loại dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao, dịch vụ có nhiều tiện ích cho khách hàng, loại dịch vụ có giá hợp lý; (2) Thế mạnh của VietinBank, tiếp tục phát huy thế mạnh trong việc cung cấp dịch vụ; (3) Đưa ra giải pháp khắc phục hạn chế tồn tại đang cản trở việc phát triển dịch vụ; (4) Áp dụng kinh nghiệm phát triển dịch vụ của các ngân hàng trong và ngoài nước.

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

*** Nội dung 5: Kết quả đạt được và nguyên nhân trong hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong thời gian qua?**

ĐTPV	Kết quả đạt được/Nguyên nhân
ĐTPV1	Chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao. Đẩy mạnh chính sách đãi ngộ, tạo môi trường thu hút (đặc biệt là nhân sự cấp cao). VietinBank có Trường đạo tạo luôn xây dựng chiến lược nhân sự tối ưu, đào tạo nhân lực cho VietinBank một cách bài bản, luôn đi đầu trong công tác tuyển dụng với việc sử dụng phương thức phỏng vấn trực tiếp hành vi đã đo lường được đầu vào nhân lực với chất lượng tốt. Nhiều nhân sự cao cấp của VietinBank được thuyên chuyển sang vị trí chủ chốt của NHNN. Hiện nay, VietinBank đang thực hiện go live toàn hệ thống là Sunshine của nhà thầu Mỹ, được coi là công nghệ hàng đầu hiện nay. Như vậy, VietinBank đã đi trước một bước về công nghệ so với các NHTM Việt Nam khác. VietinBank đẩy mạnh kinh doanh bán lẻ, tạo ra sự tăng trưởng bứt phá cao, năm 2016 tín dụng bán lẻ tăng 35% so với năm trước.
ĐTPV2	Nhân sự ở Ban điều hành được tuyển chọn là các chuyên gia, cơ chế tiền lương hấp dẫn. Chuyên gia này đã từng làm việc ở các ngân hàng lớn trong và ngoài nước. Chất lượng nguồn nhân lực: có nhiều đổi mới trong việc tuyển dụng đào tạo cán bộ, sử dụng chuyên gia nước ngoài trong phỏng vấn đào tạo nội bộ. Công tác tuyển dụng được hỗ trợ bởi các công ty tư vấn, đội ngũ chuyên gia phỏng vấn vòng cuối qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào. Các chuyên gia tư vấn cho VietinBank áp dụng thông lệ và chuẩn mực quốc tế trong hoạt động đảm bảo yếu tố hội nhập, nâng cao hiệu quả quản trị điều hành. Việc bán cổ phần cho IFC (8,7%), BTMU (19,2%) đã giúp cho VietinBank được nâng tầm. Các đối tác tư vấn VietinBank thành lập ủy ban chiến lược thông qua Đại hội đồng cổ đông đưa ra mục tiêu rõ ràng, giúp các đơn vị kinh doanh có định hướng và đã đạt được những kết quả rõ nét. Các đối tác này cũng cử nhân sự trực tiếp tham gia quản lý điều hành hoạt động (Hội đồng quản trị, Ban điều hành, Khối) của VietinBank. Năng suất lao động được nâng cao, thu phi tín dụng tăng trên 20%. Chất lượng tín dụng được cải thiện, nợ xấu thấp, áp dụng qui định phân loại nợ theo cả định tính và định lượng, triển khai và áp dụng Basel II theo đúng lộ trình đã thông qua và báo cáo NHNN. Tiết giảm nhiều chi phí không cần thiết, tăng doanh thu vì vậy HQKD của VietinBank được cải thiện. Mạng lưới của VietinBank được kiện toàn, cơ sở vật chất của các điểm giao dịch trong toàn hệ thống được cải thiện, từ đó lượng khách hàng thu hút được ngày càng tăng, đặc biệt là khách hàng lớn, khách hàng FDI tăng trưởng lớn trong 2 năm gần đây. Trước đây, VietinBank bỏ trống mặt trận bán lẻ, đến nay, năm 2015 đạt gần 50%, năm 2016 đạt 27,6%. Lợi nhuận trước thuế năm 2016 tăng hơn so với năm 2015.

	Nguyên nhân: Thay đổi tư duy và chiến lược kinh doanh. Thay đổi về căn bản trong quản trị điều hành, đặc biệt tầm nhìn định hướng và tâm huyết của bộ máy lãnh đạo cấp cao, sự chỉ đạo của NHNN, Hội đồng quản trị, tạo tiền đề cho VietinBank phát triển. Kiên quyết trong việc xử lý vụ việc vi phạm qui định và nội qui. Người lao động được đãi ngộ và động viên kịp thời, làm tăng sự gắn bó với ngân hàng.
ĐTPV3	**Nguyên nhân:** Cơ chế cổ phần nên gắn thiết thực quyền lợi của cổ đông. Có bề dày lịch sử và bề dày khách hàng. Trong quá trình chao đảo của thị trường thì VietinBank vẫn là ngân hàng vững, lớn, đủ năng lực tài chính để cung ứng dịch vụ khách hàng. Mạnh dạn thay đổi, cải tiến: xây dựng bộ nhận diện thương hiệu mới, thay đổi về cơ chế nhân sự, hệ thống chỉ tiêu kinh doanh được tăng cường.
ĐTPV4	**Nguyên nhân:** Môi trường cạnh tranh buộc VietinBank phải thay đổi. Yêu cầu minh bạch sau khi niêm yết cổ phiếu tại Sở giao dịch chứng khoán. Định hướng của Chính Phủ và sự hỗ trợ của Chính Phủ.
ĐTPV5	**Nguyên nhân:** Trước và sau cổ phần hóa, tổng tài sản tăng (huy động, cho vay), mở rộng thị trường mạnh, mở rộng dịch vụ, mở rộng mạng lưới, đầu tư công nghệ, đầu tư vào nguồn nhân lực. Nâng cao khả năng quản trị (quản trị doanh nghiệp, quản trị rủi ro)
ĐTPV6	Mô hình quản trị rủi ro có tư vấn của chuyên gia nước ngoài. Có thành tích đáng kể trong việc nhận diện và phát hiện các chốt kiểm soát. Có hệ thống kiểm soát tốt, bao gồm: (1) Môi trường kiểm soát; (2) Thủ tục kiểm soát. VietinBank đã làm tốt *Chốt kiểm soát* liên quan đến văn bản và qui trình nghiệp vụ trong thời gian qua, thúc đẩy gia tăng HQKD.
ĐTPV7	-

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

Ghi chú: "-" chuyên gia không có ý kiến về nội dung này.

***<u>Nội dung 6: Hạn chế và nguyên nhân trong hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam thời gian qua?</u>**

ĐTPV	Hạn chế/Nguyên nhân
ĐTPV1	Từ khó khăn đi lên, xuất phát điểm thấp hơn so với các NHTM cùng nhóm.
ĐTPV2	Nâng cao chất lượng tài sản sinh lời là yêu cầu tiên quyết cho việc giải quyết nợ xấu để nâng cao chất lượng tài sản. Trích lập dự phòng tăng làm lợi nhuận sau thuế giảm so với năm trước. Có sự chia sẻ với khó khăn của khách hàng bằng cách giảm lãi suất cho vay cũng là một trong những nguyên nhân lợi nhuận của ngân hàng giảm. Thứ ba là sàng lọc bớt những khách hàng tiềm ẩn rủi ro, khách hàng có năng lực tài chính yếu kém.
ĐTPV3	Quản trị ngân hàng ngày càng minh bạch hơn, số liệu nợ xấu được bóc tách đầy đủ hơn nên số liệu được đánh giá và thể hiện đúng hơn. Môi trường cạnh tranh ngành ngân hàng lớn, VietinBank cần giảm phí, giảm lãi suất, dẫn tới lợi nhuận giảm. Bộ máy cồng kềnh, số lượng nhân sự dư thừa (30%), đặc biệt ở một số bộ phận: hành chính, kế hoạch,..; tỷ lệ nhân sự front office trên back office thấp. Thêm đầu người là thêm doanh số bán ra. Cơ chế Nhà nước còn rơi rớt, sử dụng người chưa đúng theo nhân lực.
ĐTPV4	Khủng hoảng kinh tế. Trích dự phòng nhiều.
ĐTPV5	Nguồn nhân lực: thiếu minh bạch trong tuyển dụng.
ĐTPV6	*Thứ nhất,* hiện nay có một số yếu tố "gây khó" cho ngân hàng, đó là "hình sự hóa quan hệ kinh tế", liên quan đến vấn đề dân sự. Điều này dẫn đến VietinBank có những quyết định kinh doanh thận trọng hơn, từ đó mất cơ hội, khó mở rộng hoạt động; *Thứ hai*, cán bộ nhân viên không yên tâm công tác; *Thứ ba,* nhiều bộ phận bị áp chỉ tiêu; *Thứ tư*, vụ án của nhiều ngân hàng ảnh hưởng đến tâm lý của cán bộ và lãnh đạo ngân hàng; *Thứ năm*, hoạt động đầu tư ra bên ngoài chưa hiệu quả, hoạt động của chi nhánh nươc ngoài chưa đạt được kết quả như mong muốn, cần cơ cấu, sắp xếp lại.
ĐTPV7	Tác động của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh của VietinBank trong thời gian qua.

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

*** <u>Nội dung 7: Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong thời gian tới?</u>**

ĐTPV	Giải pháp
ĐTPV1	Nguồn nhân lực là quan trọng nhất để nâng cao HQKD của VietinBank trong giai đoạn hiện nay. Cần nhận thức đúng, xây dựng đạo đức nghề nghiệp và văn hóa trong kinh doanh trong ngân hàng. Tiếp tục phát huy chiến lược xây dựng nguồn lực chất lượng cao, đánh giá đúng khả năng người lao động, tạo điều kiện cho nhân viên được học tập và nâng cao trình độ, tạo sự gắn bó, từ đó điều chỉnh hành vi để phù hợp với nghiệm vụ được giao, luôn thực hiện tốt trách nhiệm và vai trò.
ĐTPV2	Nâng cao chất lượng hoạt động, tạo uy tín cho khách hàng. Định vị phân khúc rõ ràng và triển khai quyết liệt hơn. Làm tốt khách hàng nhóm vừa và nhỏ, khách hàng FDI. Việc tăng qui mô sẽ giảm hiệu quả chỉ là kết quả nhất thời vì nếu không tăng qui mô thì hiệu quả còn giảm nữa. Xem xét chỉ tiêu trước trích lập dự phòng và định phí tăng trong giai đoạn đầu làm giảm lợi nhuận, cần có giảm pháp phân bổ hợp lý Hoạt đông kinh doanh của VietinBank hiện nay chưa xứng với tiềm lực là: hoạt động nguồn vốn, kinh doanh ngoại tệ. Hai hoạt động này chưa chiếm lĩnh thị trường với qui mô. Tăng cường bán chéo sản phẩm, tập trung vào phân khúc khách hàng vừa và nhỏ. Giải pháp tăng thu dịch vụ (đa dạng hóa khách hàng, đa dạng sản phẩm, nhiều sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, đẩy mạnh thị phần và tăng trưởng khách hàng, đặc biệt khách hàng doanh nghiệp). Giải pháp qui mô vốn hợp lý: Tăng nguồn vốn ổn định, tăng trưởng tỷ trọng cho vay ngắn hạn. Giải pháp giải quyết nợ xấu: (1) Khách hàng: tư vấn hỗ trợ hoạt động kinh doanh; (2) Ngân hàng: nâng cao HQKD để bù đắp nguồn trích lập). Giải pháp giải quyết bài toán thu nhập chi phí: Nâng cao nâng suất lao động, tăng cơ sở vật chất hàm lượng khoa học cao, giảm định biên lao động, giảm chi phí hoạt động.
ĐTPV3	NHNN cần thật sự mạnh tay trong giải quyết bài toán nợ xấu. Việc thành lập VAMC là một sáng tạo của NHNN, của Việt Nam, ít nhất không làm tình hình xấu đi. *Thứ nhất:* Nợ xấu được phỏng tỏa và quản lý riêng, giúp ngân hàng có thêm nguồn lực để tiếp tục cho vay ra thị trường; *Thứ hai:* cho các ngân hàng thời thời để các ngân hàng tự xử lý bằng cách trích lập dự phòng, thay vì trích lập 100% là trích lập 20%, 15%, 10%. Như vậy, NHNN cho lộ trình cải thiện tình hình sức khỏe của ngành ngân hàng; *Thứ ba*: thực chất VAMC uy quyền cho các ngân hàng tự xử lý, các ngân hàng về cơ bản không che được số nợ xấu thực của mình. Tuy nhiên, hiện nay VAMC có quyền năng xử lý nợ xấu nhưng chưa thật quyết liệt trong việc thanh lý tài sản, thu hồi nợ, bán nợ cho người mua khác. Tạo điều kiện cho NHTM, VAMC bán nợ cho người mua nước ngoài. Người mua nước ngoài rất quan tâm đến thị trường mua bán nợ ở Việt Nam, nhưng không mua được vì Luật đất đai qui định quyền sử dụng đất không được thế chấp cho các tổ chức có vốn đầu tư nước ngoài. Khi người nước ngoài mua nợ thì tài sản đảm bảo chuyển sang cho người mua, bên nước ngoài là bên thế chấp tài sản nhưng luật lại chưa cho phép điều này, trong khi đó ngân hàng cần nguồn lực thực để giải quyết nợ xấu, chứ không chỉ là làm đẹp số liệu sổ sách. Năng suất lao động có thể được tính bằng lợi nhuận trên tổng số nhân viên, hoặc doanh số/thu nhập trên tổng số nhân viên. Tính hiệu quả xã hội trong ngân hàng cần phải tính tới: danh mục dịch vụ mà ngân hàng cung cấp cho nền kinh tế, làm nâng cao mức sống của dân cư.

	Dịch vụ khách hàng: cần xây dựng mô hình theo hướng tập trung, giảm back office, tăng front office, bố trí đúng người đúng việc.
ĐTPV4	Bán nợ xấu cho VAMC là biện pháp kỹ thuật làm đẹp sổ sách báo cáo tài chính, hỗ trợ gián tiếp cho NHTM giãn trích dự phòng, thay vì trích luôn theo qui định thì sẽ trích trong vòng 5-10 năm, trong thời gian đó NHTM có điều kiện xử lý nợ xấu để hoàn dự phòng lại. Ngoài ra, NHNN hỗ trợ bằng cách tái cấp vốn trái phiếu, là tài sản đảm bảo các khoản vay của NHTM tại NHNN, giúp cho NHTM có nguồn lực để kinh doanh. Giảm vốn chủ sở xuống 60% là phương án tốt. Tuy nhiên cần xem xét một trong 2 trường hợp: (1) Bán thu tiền về; (2) Làm tăng vốn bằng cách phát hành thêm cổ phiếu. Nên theo hướng 2. Quản lý tốt chất lượng tài sản: Cần có giải pháp mang tính hệ thống, cán bộ tín dụng, bộ phận tái thẩm định, kiểm soát giải ngân, bộ phận kiểm toán nội bộ, bộ phận giám sát tín dụng, hậu kiểm. Sự quyết liệt và động bộ, khoa học giữa các bộ phận sẽ giảm thiểu được rủi ro, cần vận hành hệ thống trơn tru và hiệu quả, không có sự chồng chéo. Có thể xem xét phương án kiểm soát tập trung, phê duyệt tập trung, kiểm tra hồ sơ tập trung, khi đó giảm chi phí nhân công. Tránh việc "ma sát" trong hệ thống để tăng HQKD, cần có cam kết về thời gian hoàn thành công việc. Cam kết về chất lượng dịch vụ (SLA - Service Level Agreement) chưa được thực hiện tới tất cả các bộ phận, phòng ban, cam kết hoàn thành giao dịch trong một khoảng thời gian nhất định. Nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng đối tượng khách hàng sử dụng nhiều dịch vụ ở ngân hàng. Giải pháp quan trọng là ngân hàng cần xây dựng mô hình (thực chất là hiệu quả kỹ thuật) hoạt động của toàn hệ thống, liên quan đến hai vấn đề: (1) áp dụng mô hình nào, (2) triển khai mô hình đến đầu. Mỗi mô hình có ưu điểm và nhược điểm (chiếm 40% thành công), (60% thành công từ việc triển khai mô hình). Vừa phân tán và vừa tập trung cũng là một phương án hiệu quả được áp dụng ở một số ngân hàng.
ĐTPV5	Số lượng ngân hàng quá nhiều, cạnh tranh khốc liệt trong ngành, mạng lưới rộng, chưa đi sâu vào một phân khúc nào. Ở các nước trên thế giới, các ngân hàng lớn chỉ cung cấp dịch vụ cho doanh nghiệp lớn, không đi vào bán lẻ, cho vay tiêu dùng. Phân khúc này để cho các ngân hàng nhỏ làm. Cạnh tranh lớn vì các ngân hàng lớn thường giá vốn thấp, có lợi thế là tiền gửi của các tập đoàn nhiều, bảo hiểm tiền gửi, kho bạc Nhà nước. Cần xem xét tính hiệu quả của các ngân hàng lớn vào phân khúc khách hàng nhỏ. Vậy, VietinBank cần đi sâu vào phân khúc khách hàng chiến lược, khách hàng lớn. Xem xét đa dạng hóa sản phẩm nhưng phải hướng tới thị trường chiến lược, đó là: (1) thị trường các doanh nghiệp lớn (coperate banking), (2) tài trợ thương mại (trade finance), (3) ngân hàng điện tử, internet Banking, mobile banking. Phát triển dịch vụ bán lẻ cho khách phân khúc khách hàng chiến lược. Việc thận trọng trong việc tăng qui mô để tăng hiệu quả là cần thiết đặc biệt là trong dài hạn vì nếu tăng qui mô mà không kiểm soát và quản trị tốt sẽ làm giảm lợi nhuận. Điều chỉnh giảm tỷ lệ vốn của Nhà nước nắm giữ là hợp lý. Quản trị nhân lực có vai trò quan trọng. Liên quan đến nguồn nhân lực: (1) Dùng hệ thống khuyến khích, phải có cơ chế thưởng phạt đối với từng nhân viên, từng phòng, ban. (2) Tạo được sức ép thi đua và cạnh tranh; (3) Bố trí nhân lực phù hợp với năng lực. Hiện nay, VietinBank đã có Trường đào tạo nhưng chủ yếu đào tạo nghiệp vụ mà chưa đào tạo kỹ năng, kỹ năng lành nghề. Văn hóa kinh doanh: Xây dựng văn hóa kinh doanh (văn hóa dịch vụ) (1) cần phải gần gũi khách hàng, thấu hiểu họ, hỗ trợ họ sử dụng dịch vụ của mình và làm tăng giá trị cho khách hàng. Văn hóa hỗ trợ nhau trong hoạt động: nhân viên này hỗ trợ nhân viên khác, phòng ban này hỗ trợ phòng ban khác, tạo ra hệ thống kết nối bền vững. (2) Mô hình tổ chức nên đi theo nhóm khách hàng và loại dịch vụ để tăng sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận vì vậy mới rút ngắn thời gian hoàn thành một giao dịch cho khách hàng. (3) Văn hóa bảo vệ và tạo dựng hình ảnh trước cộng đồng và đối thủ cạnh tranh.

ĐTPV6	Đẩy mạnh công tác giảm nợ xấu: Sử dung dự phòng, tiếp tục sử dụng các biện pháp thu hồi nợ, xử lý tài sản đảm bảo, nâng cao chất lượng cho vay, đặc biệt công tác thẩm định. Tăng qui mô vốn tự có, giữ lại phần lợi nhuận chia cho cổ đông Nhà nước. Thực hiện M&A hiệu quả.
ĐTPV7	Cần có giải pháp tăng thu nhập, tiết kiệm chi phí. Việc giảm lãi suất của VietinBank để hỗ trợ các doanh nghiệp trong nhiều trường hợp theo chỉ đạo và định hướng của Chính Phủ, NHNN. Giải pháp điều chỉnh giảm tỷ lệ sở hữu về vốn của Nhà nước cần xem xét bài học kinh nghiệm của các NHTM đã từng thực hiện điều chỉnh giảm, xem khi điều chỉnh nó tác động đến HQKD như thế nào.

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

*** <u>Nội dung 8: Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam trong kinh doanh?</u>**

Điểm mạnh	Điểm yếu
ĐTPV1: Nguồn nhân lực. Cơ sở vật chất: hệ thống công nghệ mới.	**ĐTPV1:** -
ĐTPV2: Cơ cấu cổ đông nước ngoài mạnh tạo điều kiện cơ VietinBank tiếp cận tiêu chuẩn quốc tế. Tầm nhìn chiến lược của bộ máy lãnh đạo. Vốn chủ sở hữu lớn, hệ thống màng lưới rộng khắp. Đi đầu trong việc thay đổi core banking.	**ĐTPV2:** Vẫn tồn lại một số lao động trước đây, chưa cơ cấu được nên năng suất lao động thấp.
ĐTPV3: Cơ chế cổ phần, có sự năng động. Cơ sở khách hàng tốt, sức mạnh tài chính tốt. Quan hệ với tổng công ty, tập đoàn (đặc biệt là các tập đoàn bảo hiểm).	**ĐTPV3:** quốc doanh, cồng kềnh, xoay xở chậm. Khó tăng vốn do cổ đông Nhà nước quản lý.
ĐTPV4: Màng lưới rộng, được sự hỗ trợ của Nhà nước, số lượng nhân viên đông.	**ĐTPV4:** Hệ số tài chính còn yếu so với qui chuẩn thế giới, quản trị, vốn, cơ cấu thu nhập chưa thật sự hợp lý, HQKD tính trên một nhân viên còn chưa cao.
ĐTPV5: Vốn lớn, mạng lưới rộng, chất lượng nhân lực tốt (có trường đào tạo riêng) Tiềm năng đầu tư về nền tảng công nghệ thông tin tốt. Là ngân hàng có cổ đông nước ngoài. Hệ thống quản trị khá tốt.	**ĐTPV5:** Hàm lượng quốc doanh lớn, hệ thống khuyến khích (khen thưởng, kỷ luật) chưa theo kịp các NHTM cổ phần, còn cứng nhắc, không thúc đẩy tăng năng suất lao động một cách tự giác, chủ yếu theo khoán, không thúc đẩy sự sáng tạo để cải thiện dịch vụ, tạo ra dịch vụ mới.
ĐTPV6: Qui mô vốn lớn.	**ĐTPV6:** Khả năng quản trị điều hành và kiểm soát rủi ro chưa đạt, qui trình riêng cho hoạt động

Mạng lưới rộng khắp cả nước, mở rộng ra thị trường nước ngoài. Nguồn lực tốt, nhân sự trẻ có nhiều tiềm năng.	nghiệp vụ, phân cấp ủy quyền từ hội sở xuống các chi nhánh, giữa các ban chưa thật sự tốt.
ĐTPV7: Ngân hàng có bề dày lịch sử. Tuyển dụng được lực lượng cán bộ có trình độ đáp ứng được yêu cầu Có vốn tự có lớn. Hệ thống mạng lưới rộng khắp trong và ngoài nước.	**ĐTPV7:** -
Cơ hội	**Thách thức**
ĐTPV1: -	**ĐTPV1:** -
ĐTPV2: Xu thế hội nhập. Việt Nam đang trong đà tăng trưởng và phát triển, đặc biệt là đầu tư nước ngoài vào Việt Nam ngày càng tăng. Gây dựng thương hiệu trong và ngoài nước. Lợi thế đầu tư cho doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp và thương mại, là ngành có tỷ trọng cao hơn so với ngành khác.	**ĐTPV2:** Cạnh tranh trong và ngoài nước. Áp lực giải quyết nợ xấu, nợ tồn đọng. Xu thế của thị trường trong nước, môi trường hành lang chưa chặt chẽ trong việc quản lý tổ chức tín dụng khác.
ĐTPV3: Nếu thay đổi thật sự thì trở thành ngân hàng rất lớn (con hổ thức giấc). Cơ cấu cổ đông nước ngoài. Vị thế của ngân hàng quốc doanh để làm việc với tổ chức lớn để dành nguồn lực lớn. Cơ chế Nhà nước có những ưu tiên ưu đãi được duyệt những dự án đặc thù.	**ĐTPV3:** Xoay xở chậm. Chất lượng tín dụng thấp, chất lượng tài sản thấp (nợ xấu, vay chỗ nọ đập chỗ kia, cho vay dự án trung và dài hạn, cơ cấu vốn vay, quản trị dòng tiền cho khách hàng thấp, doanh số dịch vụ bán chéo thấp).
ĐTPV4: -	**ĐTPV4**: -
ĐTPV5: -	**ĐTPV5:** -
ĐTPV6: -	**ĐTPV6:** -
ĐTPV7: -	**ĐTPV7:** -

(Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu ghi âm và ghi chép các ý kiến chuyên gia)

Ghi chú: "-" chuyên gia không có ý kiến về nội dung này.

Phụ lục 5: Phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT

(Đối tượng khảo sát là các chi nhánh trực thuộc VietinBank)

Ngày khảo sát:...../...../2017

Kính gửi: Anh/Chị

Tôi tên là **Đặng Thị Minh Nguyệt**, hiện đang công tác tại Khoa Tài chính - Ngân hàng, Trường Đại học Thương mại. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu: ***"Hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam"***. Để có thêm cơ sở cho việc đánh giá thực trạng mức độ tác động của các yếu tố nguồn lực đến hiệu quả kinh doanh của Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam (VietinBank) và đề xuất các giải pháp thích hợp. Rất mong các Anh/Chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong "Phiếu khảo sát" nhận được trực tiếp hoặc trả lời các câu hỏi theo đường link được gửi đến địa chỉ email của Anh/chị. Tôi xin đảm bảo các thông tin mà Anh/Chị cung cấp chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu.

Trong quá trình thực hiện cuộc khảo sát, có điều gì cần trao đổi thêm, đề nghị Anh/Chị liên hệ với tác giả thực hiện đề tài nghiên cứu theo địa chỉ sau đây:

Họ và tên: Đặng Thị Minh Nguyệt

Địa chỉ: Khoa Tài chính Ngân hàng, Trường Đại học Thương mại

Số ĐT: 0903.469.669; Email: nguyetminh@tmu.edu.vn

A. NGUỒN LỰC KINH DOANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA NGUỒN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA VIETINBANK

1. Nguồn lực kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị đang công tác gồm những yếu tố nào? (Có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án)

- ☐ Nguồn nhân lực: số lượng và chất lượng nguồn nhân lực
- ☐ Cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng
- ☐ Vốn kinh doanh
- ☐ Mối quan hệ của ngân hàng với các thực thể trong nền kinh tế
- ☐ Thương hiệu và uy tín ngân hàng
- ☐ Khả năng lãnh đạo, sáng tạo, đổi mới
- ☐ Khác (ghi rõ).....

2. Mức độ tác động của các yếu tố nguồn lực kinh doanh đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị đang công tác như thế nào?

1. Rất thấp; 2. Thấp; 3. Bình thường; 4. Cao; 5. Rất cao

	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Chất lượng nguồn nhân lực					
2	Cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng					
3	Vốn (vốn chủ sở hữu, vốn tiền gửi, vốn phi tiền gửi)					
4	Mối quan hệ của ngân hàng với các thực thể trong nền kinh tế					
5	Thương hiệu và uy tín ngân hàng					
6	Khả năng lãnh đạo, sáng tạo, đổi mới					

3. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Rất thấp hơn; 2. Thấp hơn; 3. Ngang bằng; 4. Cao hơn; 5. Rất cao hơn

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Chất lượng nguồn lực chính (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, vốn kinh doanh) của các chi nhánh thuộc hệ thống VietinBank so với chi nhánh của các NHTM khác như thế nào?					

4. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Rất thấp hơn; 2. Thấp hơn; 3. Bình thường;
4. Cao hơn; 5. Rất cao hơn

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Uy tín của chi nhánh Anh/Chị đang công tác so với chi nhánh của các NHTM khác như thế nào?					

5. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Tăng qui mô trong hoạt động kinh doanh (vốn, huy động, cho vay) tác động làm **tăng hiệu quả kinh doanh** của chi nhánh Anh/Chị trong thời gian qua					

6. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Hiệu qủa kinh doanh của chi nhánh **không tăng** hoặc **giảm** khi **tăng qui mô** (vốn, huy động, cho vay)					

7. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Cấu trúc tài chính (cơ cấu tài sản, cơ cấu nguồn vốn) tác động nhiều đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh					

8. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Việc tuân thủ và chấp hành cơ chế, chính sách, qui trình của nhân viên tại chi nhánh đã tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh					

9. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Việc tăng đầu tư cho tài sản cố định và công nghệ ngân hàng của VietinBank trong thời gian qua đã giúp gia tăng hiệu quả kinh doanh của chi nhánh					

10. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không ý kiến;
4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Các chi nhánh của VietinBank đã nỗ lực trong quản lý tài sản và kiểm soát rủi ro tín dụng. Điều này đã giúp giảm tỷ lệ nợ xấu của VietinBank trong thời gian qua					

11. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Rất thấp; 2. Thấp; 3. Bình thường; 4. Cao; 5. Rất cao

	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Chất lượng dịch vụ tại chi nhánh đáp ứng nhu cầu khách hàng tại chi nhánh của Anh/Chị trong thời gian qua					
2	Chất lượng dịch vụ khách hàng tác động đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh					

12. Mức độ đồng ý của Anh/Chị được chọn theo thang điểm từ 1 đến 5 với quy ước:

1. Rất thấp hơn; 2. Thấp hơn; 3. Ngang bằng; 4. Cao hơn; 5. Rất cao hơn

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Chất lượng dịch vụ khách hàng của chi nhánh Anh/Chị đang công tác so với các chi nhánh của NHTM khác					

B. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA VIETINBANK

13. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại chi nhánh mà Anh/Chị đang công tác (Có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án)

☐ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực
☐ Đầu tư cơ sở vật chất tối ưu và hàm lượng công nghệ cao
☐ Tìm kiếm nguồn vốn tốt có chi phí hợp lý
☐ Xây dựng cơ cấu vốn, cơ cấu tài sản hợp lý
☐ Nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi
☐ Kiểm soát có hiệu quả chất lượng tài sản Có (Nợ xấu)
☐ Xây dựng chiến lược phát triển dịch vụ sản phẩm theo từng phân khúc khách hàng
☐ Tiết kiệm chi phí hoạt động
☐ Phát triển dịch vụ thu phí
☐ Đẩy mạnh công tác PR và Marketing

14. ***Anh/chị có ý kiến gì để gia tăng hiệu quả kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị đang công tác, của hệ thống VietinBank:***

.....
.....
.....
.....

C. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên:.....Ngày sinh:.....Giới tính.....
Chứcvụ:.....Chinhánh/PGD:.....Phòng/Ban:.....
Điện thoại:.....
Email:.....

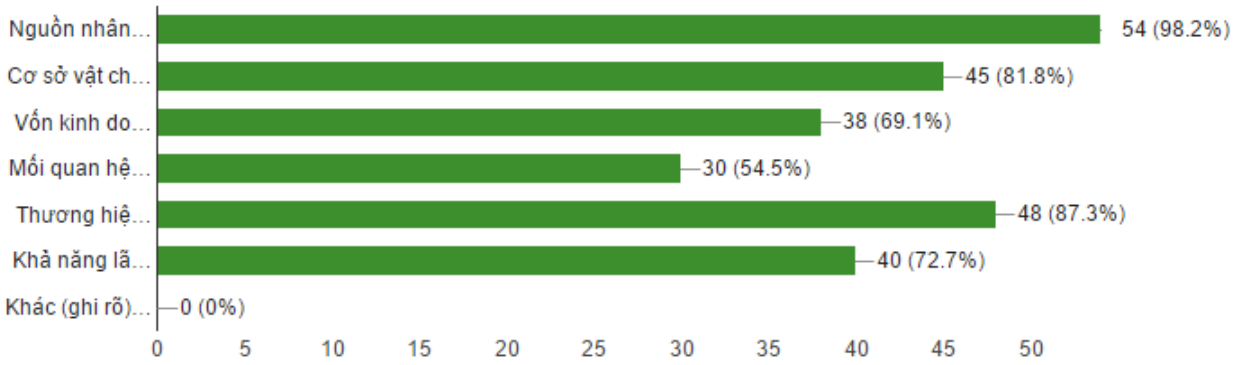
Cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

Phụ lục 6. Kết quả thống kê khảo sát

A. NGUỒN LỰC KINH DOANH VÀ TÁC ĐỘNG CỦA YẾU TỐ NGUỒN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA VIETINBANK

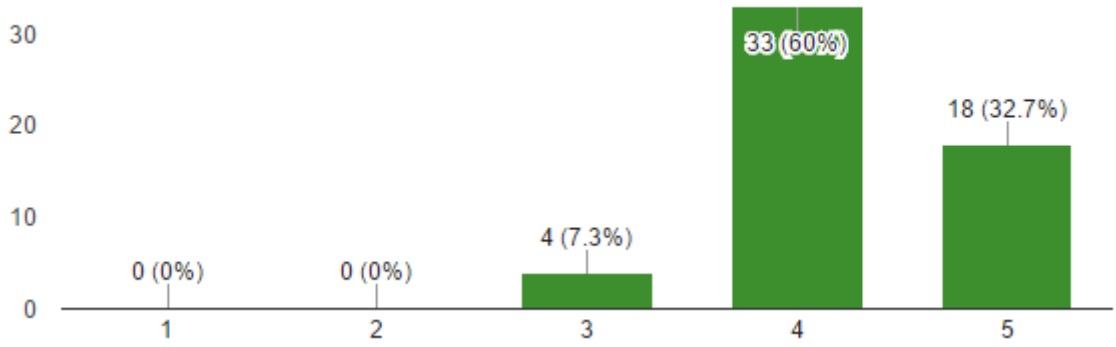
1. Nguồn lực kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị đang công tác gồm những yếu tố nào? (Có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án)

55 responses



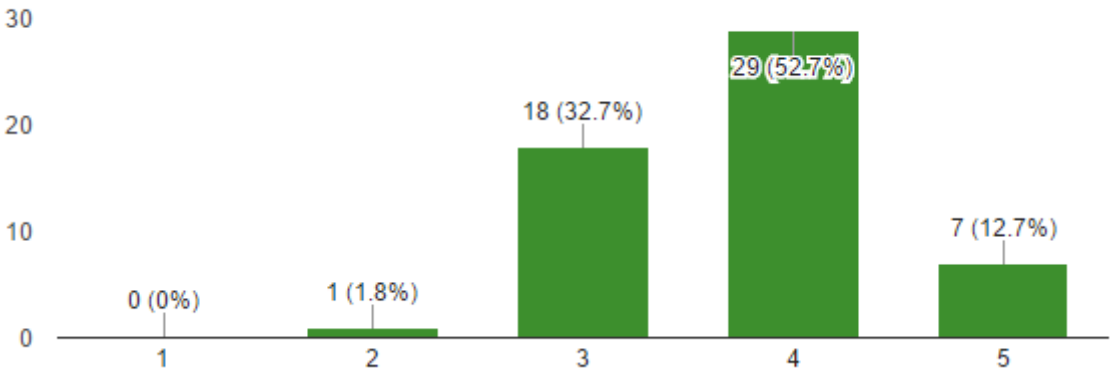
2. Mức độ tác động của chất lượng nguồn nhân lực đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



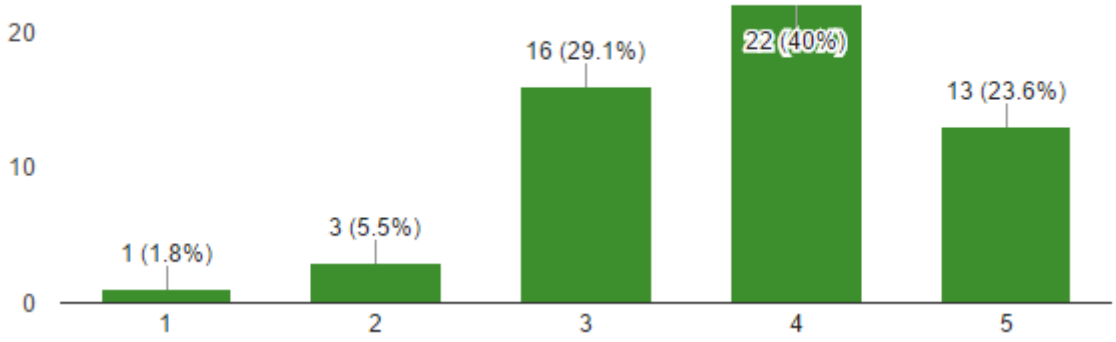
3. Mức độ tác động của yếu tố cơ sở vật chất và công nghệ ngân hàng đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



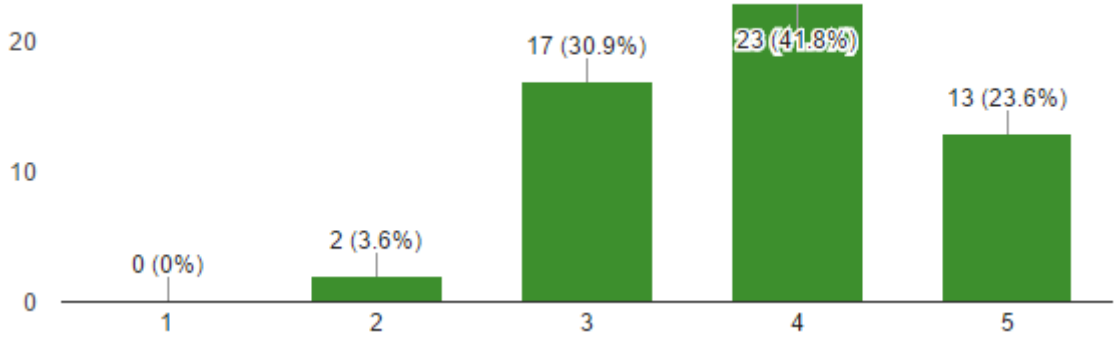
4. Mức độ tác động của Vốn (vốn chủ sở hữu, vốn tiền gửi, vốn phi tiền gửi) và cơ cấu vốn đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



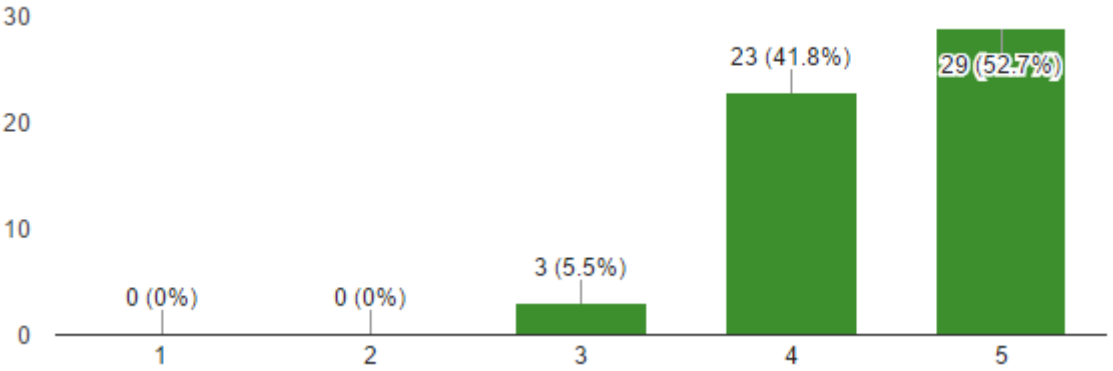
5. Mối quan hệ của VietinBank với các thực thể trong nền kinh tế tác động đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



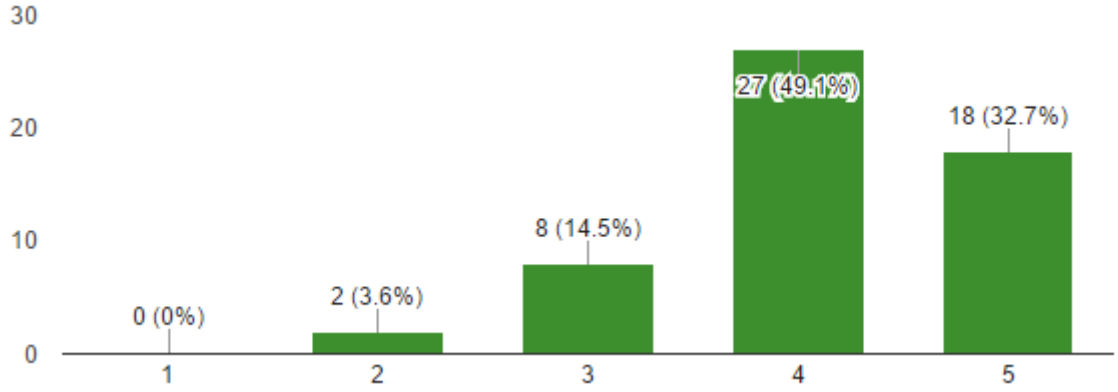
6. Thương hiệu và uy tín ngân hàng tác động đến đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



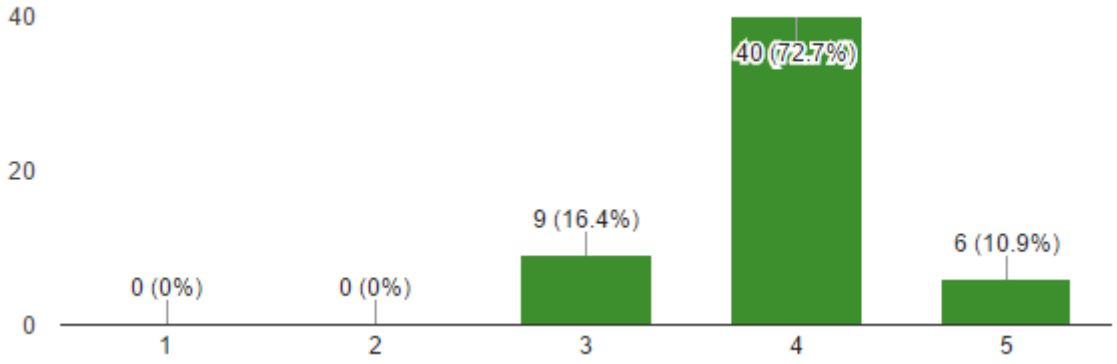
7. Khả năng lãnh đạo, sáng tạo, đổi mới trong hoạt động kinh doanh tác động đến đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh mà Anh/Chị công tác

55 responses



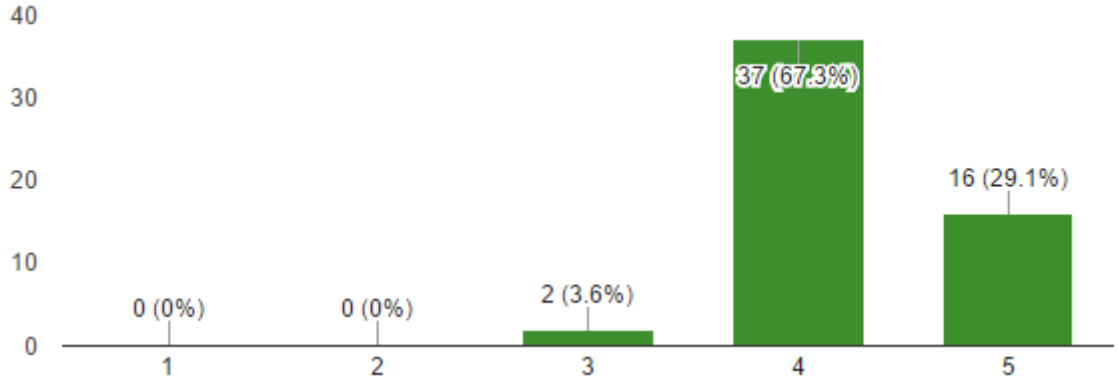
8. Chất lượng nguồn lực chính (nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, vốn kinh doanh) của các chi nhánh thuộc hệ thống VietinBank so với chi nhánh của các NHTM khác như thế nào?

55 responses



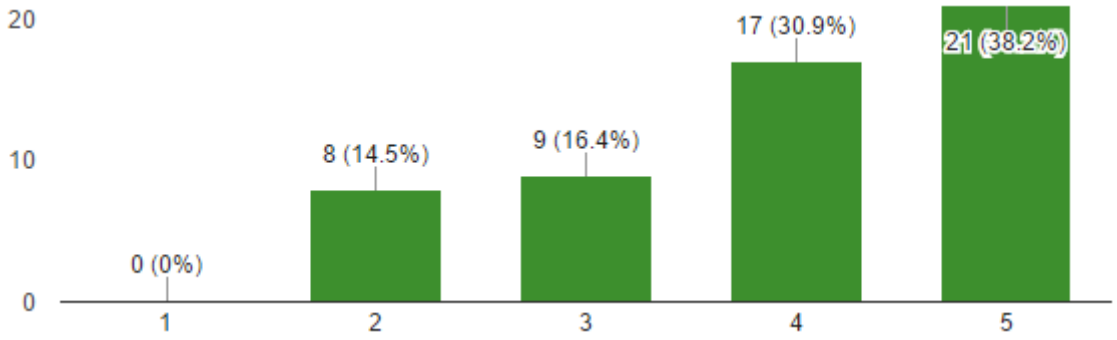
9. Uy tín của chi nhánh Anh/Chị đang công tác so với chi nhánh của các NHTM khác như thế nào?

55 responses



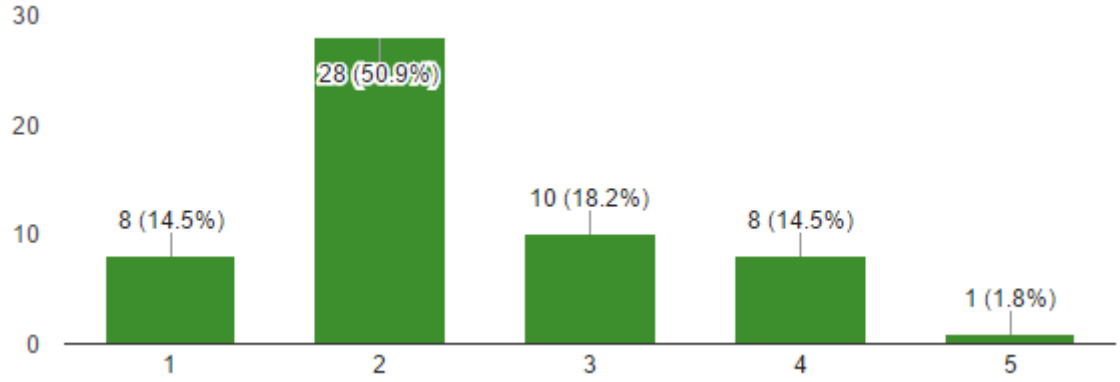
10. Tăng qui mô trong hoạt động kinh doanh (vốn, huy động, cho vay) tác động làm tăng hiệu quả kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị trong thời gian qua

55 responses



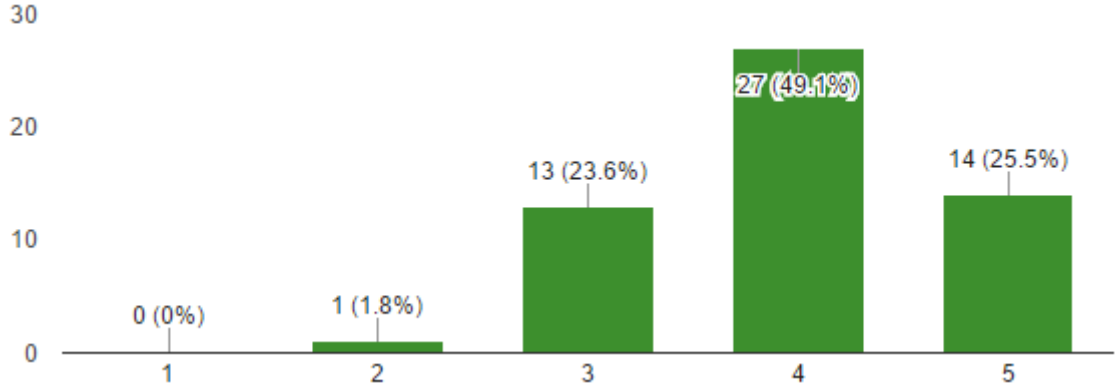
11. Hiệu qủa kinh doanh của chi nhánh không tăng hoặc giảm khi tăng qui mô (vốn, huy động, cho vay)

55 responses



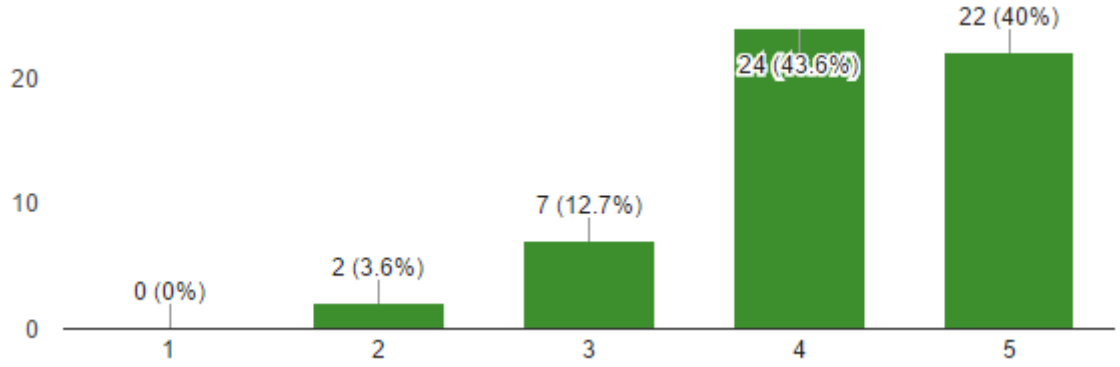
12. Cấu trúc tài chính (cơ cấu tài sản, cơ cấu nguồn vốn) tác động nhiều đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh

55 responses



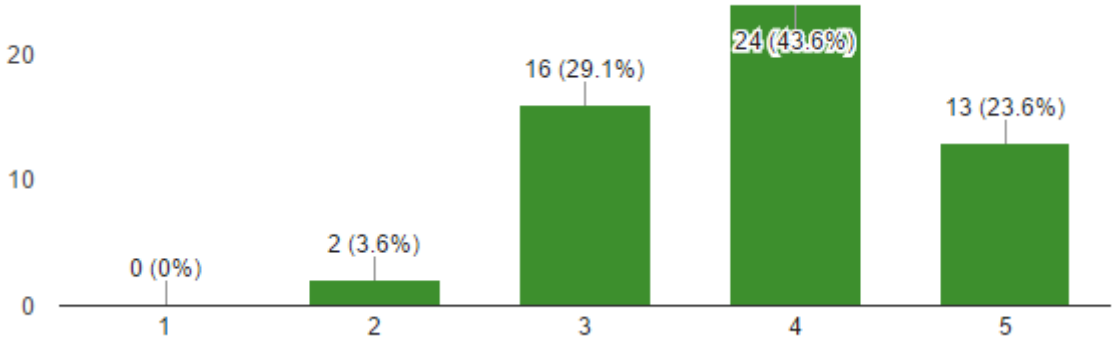
13. Việc tuân thủ và chấp hành cơ chế, chính sách, qui trình của nhân viên tại chi nhánh đã tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh

55 responses



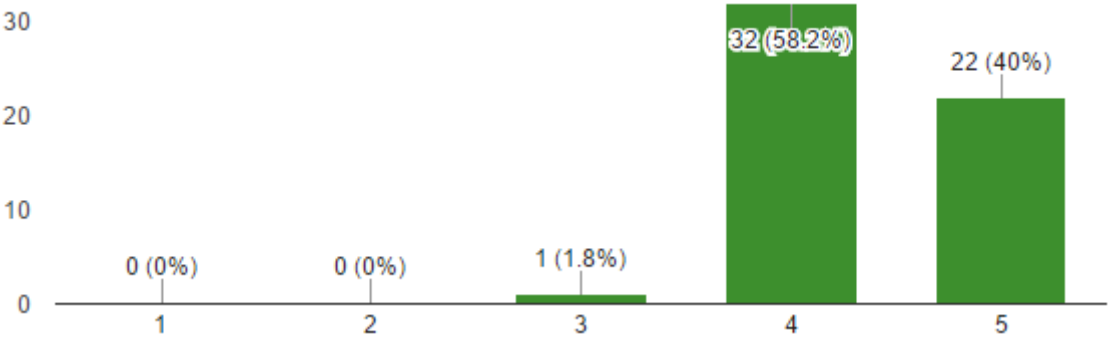
14. Việc tăng đầu tư cho tài sản cố định và công nghệ ngân hàng của VietinBank trong thời gian qua đã giúp gia tăng hiệu quả kinh doanh của chi nhánh

55 responses



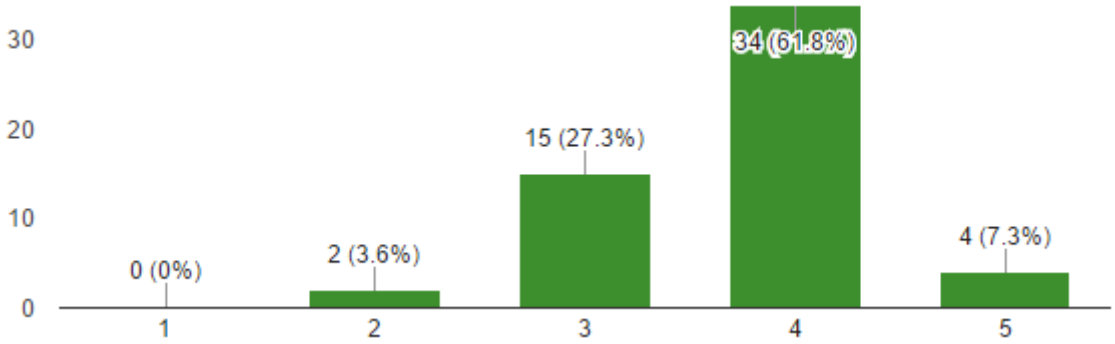
15. Các chi nhánh của VietinBank đã nỗ lực trong quản lý tài sản và kiểm soát rủi ro tín dụng. Điều này đã giúp giảm tỷ lệ nợ xấu của VietinBank trong thời gian qua

55 responses



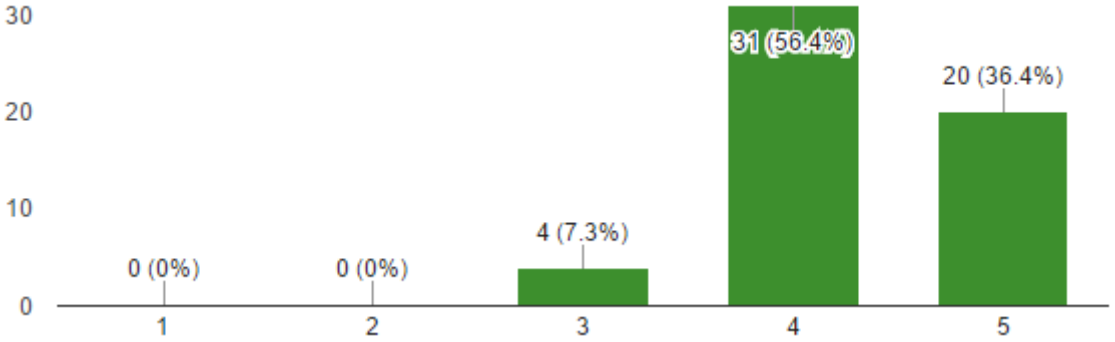
16. Chất lượng dịch vụ tại chi nhánh đáp ứng nhu cầu khách hàng tại chi nhánh của Anh/Chị trong thời gian qua

55 responses



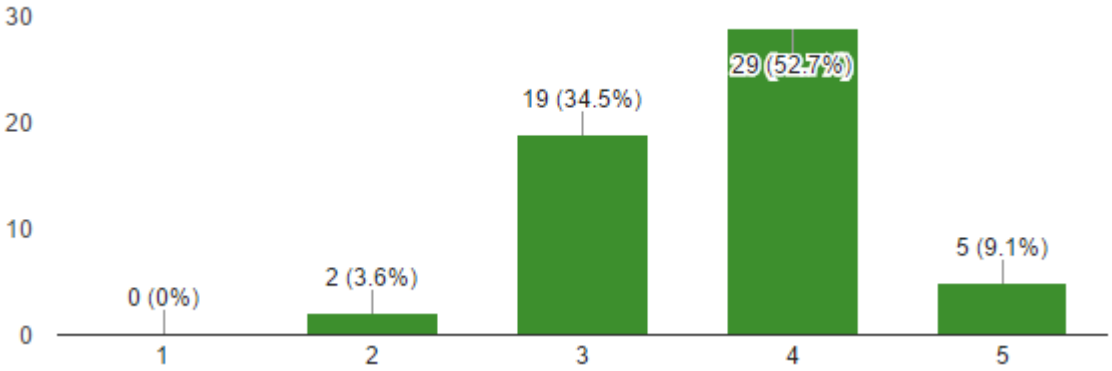
17. Chất lượng dịch vụ khách hàng tác động đến hiệu quả kinh doanh của chi nhánh

55 responses



18. Chất lượng dịch vụ khách hàng của chi nhánh Anh/Chị đang công tác so với các chi nhánh của NHTM khác

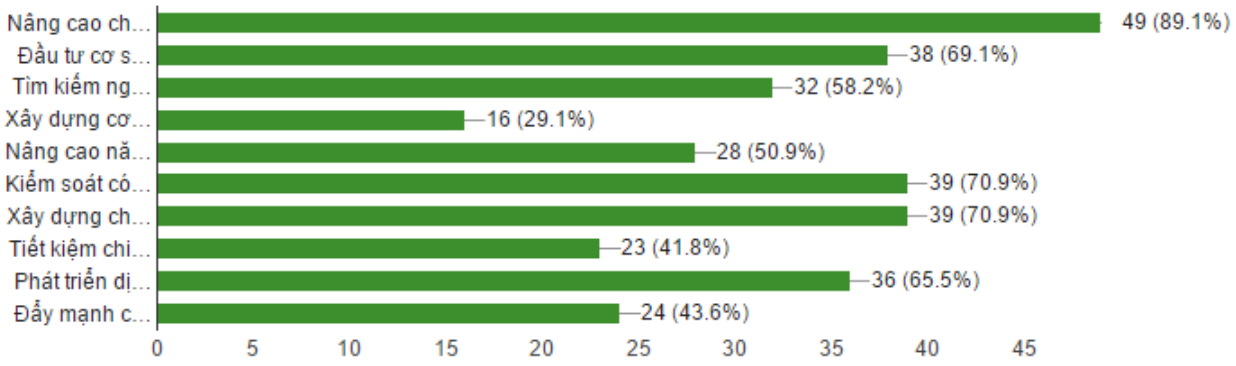
55 responses



B. GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA VIETINBANK

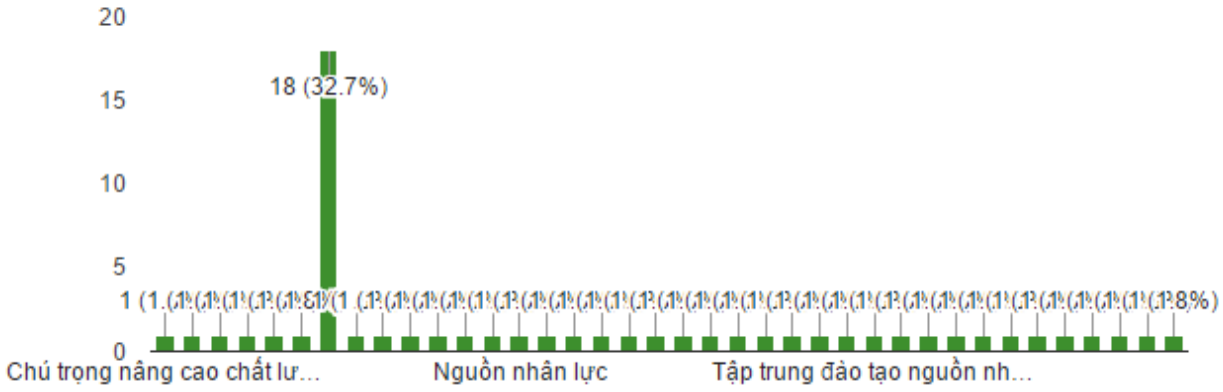
19. Giải pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh tại chi nhánh mà Anh/Chị đang công tác (Có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án)

55 responses



20. Anh/chị có ý kiến gì để gia tăng hiệu quả kinh doanh của chi nhánh Anh/Chị đang công tác, hiệu quả kinh doanh của hệ thống VietinBank

55 responses



C. THÔNG TIN CÁ NHÂN

21. Họ và tên

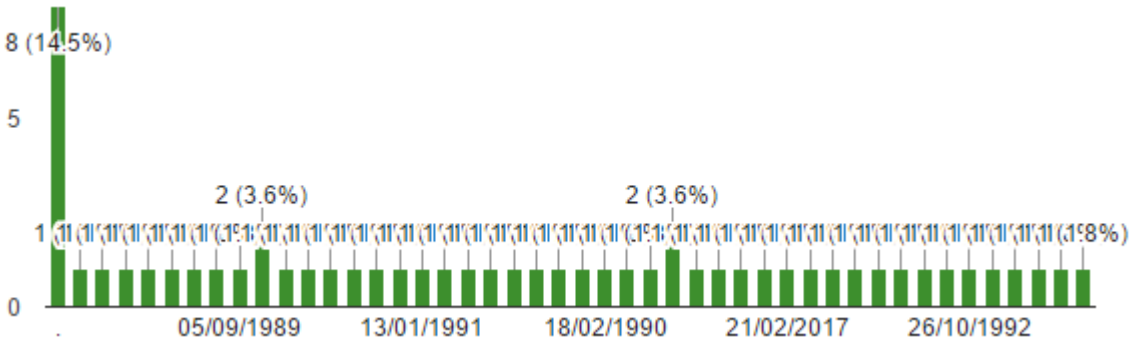
55 responses

Nguyễn Tiến Trung
Vũ Tiến Đại
Lê Phương Anh
Trịnh Thanh Hương
Trần Ngọc Diệp
Nguyễn Thị Thu
Phạm Hà An
PHẠM THỊ LINH
Trịnh Thanh Tùng
Lê Xuân Linh
Lê Nam Trung
Nguyễn Thị Giang
Phạm Anh Huân
Phạm Hữu Tú
Vũ Thị Hằng
Nguyễn Thị Thanh Hằng

Đỗ Hải Hưng
Hoàng minh tú
Nguyễn văn quyết
Nguyễn Hoàng Hiệp
Bùi Minh Hải
Phạm Hữu Tài
Ngô Thị Khái
triệu hoàng khoan
Nguyễn Ngọc Mai
Nguyễn thị Thu
Vũ Thị Thúy Hằng
Bùi Thị Hồng
Nguyễn Thị Ánh Tuyết
Trần Tuấn Tú
Bùi Trà Mai
Nguyễn Thị Hồng Thắm
Quảng Thị Thu Nga
Trương Quang Kiên
Trần Thị Kim Dung
Trần Thị Minh Thúy
Nguyễn Thị Tiếp
Hà Thị Luyến
Kiều thị Ngọc Dung
Nguyễn Văn Thìn
Nguyễn Minh Đức
Nguyễn Quang Hưng
Nguyễn Thị Thanh Hà
Nguyễn Văn Thắng
Lê Đức Thọ
Đặng Thùy Dương
Trần Thị Minh Hằng
Hoàng Mạnh Hùng
Nguyễn Thu Thủy
Nguyễn Duy Đạt
Nguyễn Tuấn Phong

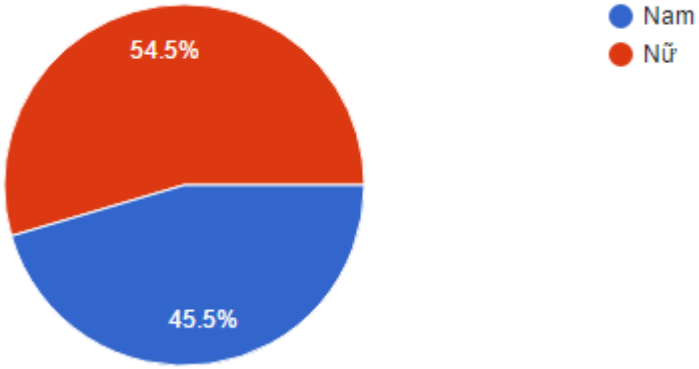
22. Ngày sinh

55 responses



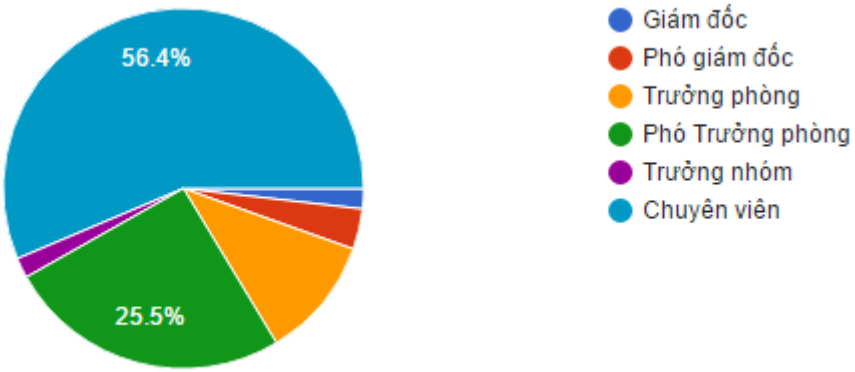
23. Giới tính

55 responses



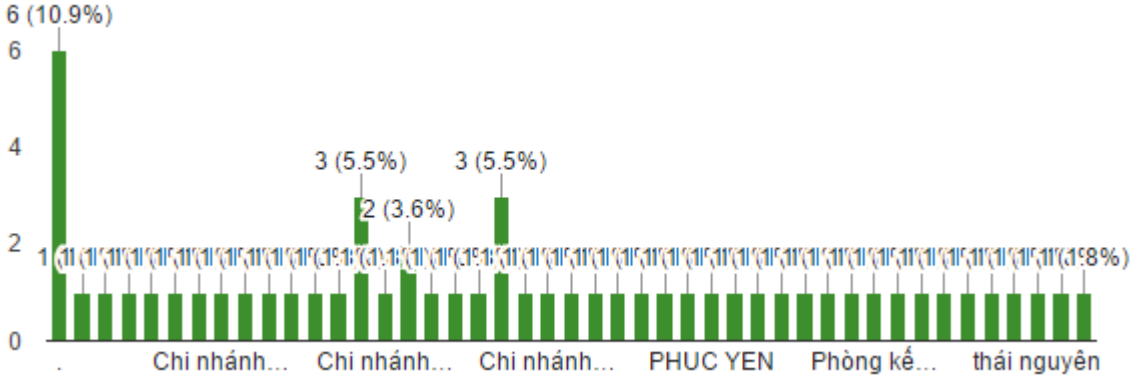
24. Chức vụ

55 responses



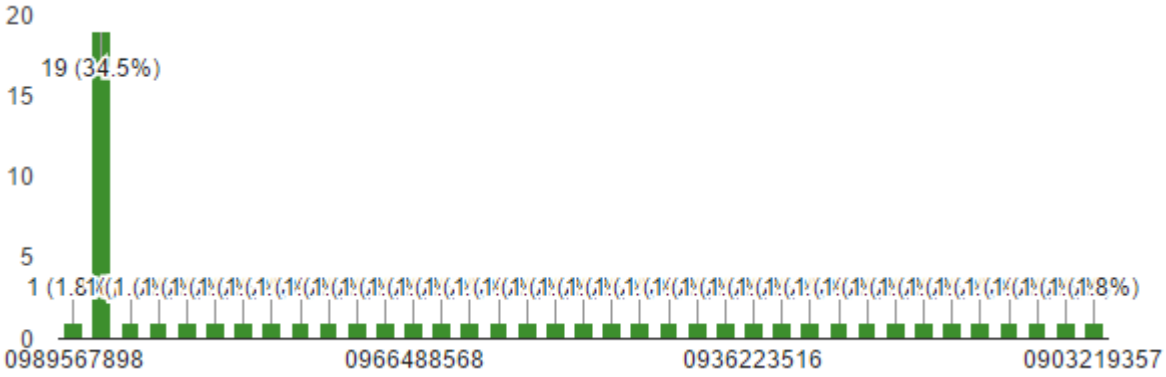
25. Chi nhánh/Phòng/Ban/Khối

55 responses



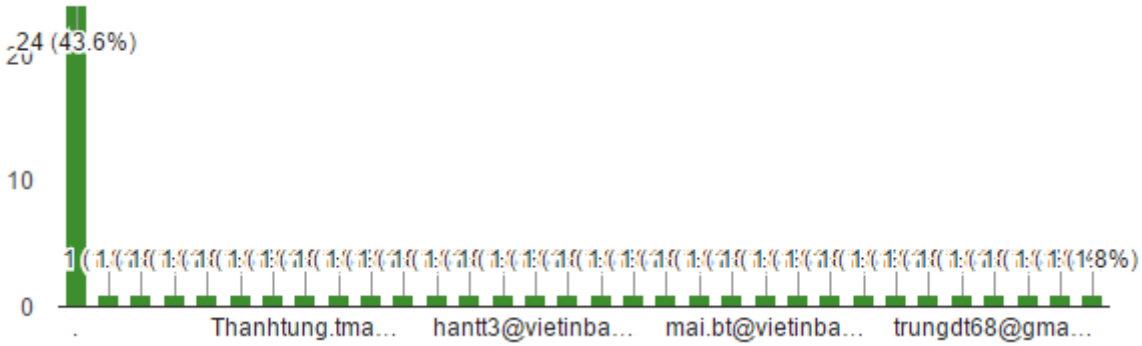
26. Điện thoại

55 responses



27. Email

55 responses



Cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

DANH SÁCH CÁC CHI NHÁNH/PHÒNG GIAO DỊCH

STT	Chi nhánh/Phòng/Ban/Khối	Mã hóa mẫu khảo sát
1	Ba Đình	1
2	Phòng kế toán	2
3	Khối vận hành	3
4	Phòng giao dịch	4
5	BA ĐÌNH	1
6	Trung tâm chăm sóc khách hàng	5
7	Trụ Sở Chính	6
8	PHUC YEN	7
9	Thái Bình	8
10	Chi nhánh Hải Dương	9
11	KHDNL	10
12	CN Thành phố Hà Nội/phòng Giao dịch	11
13	Phòng Giao Dịch Đa Hỗn Hợp	12
14	KH doanh nghiệp	13
15	Đà Nẵng	14
16	Chi nhánh Tuyên Quang	15
17	Tuyên Quang/Phòng bán lẻ	16
18	Tuyên quang	17
19	Khdn	18
20	Bán lẻ	19
21	Đông Hà Nội/Phòng KHDN	20
22	Chi nhánh Đà Nẵng	14
23	Chi nhánh Bắc Thăng Long	21
24	Thái nguyên	22
25	Hải Phòng	23
26	Chi nhánh TP Nam Định - Phòng bán lẻ	24
27	Chi nhánh Đền Hùng - PGD Ác Quy	25
28	Chi nhánh Ba Đình - Phòng Khách hàng doanh nghiệp	1
29	.	26
30	.	27
31	Chi nhánh Bắc Ninh	28
32	.	29
33	Chi Nhánh Quang Minh; Ban Khách hàng doanh nghiệp	30
34	Chi nhánh Cao Bằng	31
35	Chi nhánh Bắc Đà Nẵng - Ban ban lẻ	32

36	Chi nhánh Vĩnh Phúc - Phòng Tổng hợp	33
37	Chi nhánh Vĩnh Phúc	33
38	Chi nhánh Vĩnh Phúc	33
39	Chi nhánh Vĩnh Phúc	33
40	.	34
41	Chi nhánh Bình Xuyên, PGD Yên Lạc	35
42	Phòng giao dịch Vĩnh Tường	36
43	Phòng giao dịch Gia Khánh	37
44	Chi nhánh Bình Xuyên	38
45	Phòng giao dịch Chí Linh (CN Hải Dương)	39
46	Chi nhánh Hải Dương	9
47	Trụ sở chính - Khách hàng doanh nghiệp	40
48	Phòng SME - Tài sản Có	41
49	Chi nhánh Tràng An - Phòng KHDN	42
50	Chi nhánh Hà Nội	43
51	Chi nhánh Hà Nội	43
52	Chi nhánh Hà Nội	43
53	.	44
54	.	45
55	Chi nhánh Hà Nội - Bán lẻ	43

(Nguồn: Dữ liệu từ Google Form)

Ghi chú: "." là chi nhánh/phòng giao dịch mà người được trả lời Phiếu khảo sát không muốn công khai, là các đơn vị khác nhau của hệ thống VietinBank.

Phụ lục 7: Tổng hợp các nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh sử dụng phương pháp hồi qui với biến phụ thuộc ROA, ROE, NIM

Tác giả	Phạm vi nghiên cứu	Biến độc lập	Kết quả nghiên cứu
Syafri (2012)	NHTM ở Indonesia niêm yết trên SGD giai đoạn 2002 - 2011	Logarit tổng tài sản, Tỷ lệ dư nợ cho vay/Tổng tài sản; Tỷ lệ vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng dư nợ; Tỷ lệ thu nhập ngoài lãi/Tổng tài sản; Tỷ lệ chi phí/Tổng thu nhập; Tốc độ tăng GDP hàng năm; lạm phát.	• Tỷ lệ Dư nợ cho vay/Tổng tài sản; Tỷ lệ Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng/Tổng cho vay có quan hệ thuận chiều với ROA. • Lạm phát, qui mô ngân hàng, tỷ lệ Chi phí/Thu nhập có quan hệ nghịch chiều với khả năng sinh lời ROA của ngân hàng.

Usman Dawood (2014)	Nghiên cứu ở 23 NHTM ở Pakistan giai đoạn 2009 - 2012	Tỷ lệ Lợi nhuận/Tổng tài sản; Tỷ lệ Tổng chi phí/tổng thu nhập; Tỷ lệ Tài sản thanh khoản/Tổng tiền gửi khách hàng và vay vốn ngắn hạn; Tỷ lệ Tổng vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ Tổng tiền gửi/Tài sản; Qui mô ngân hàng.	• Tỷ lệ Tổng chi phí/tổng thu nhập; Tỷ lệ Tài sản thanh khoản/Tổng tiền gửi khách hàng và vay vốn ngắn hạn tác động âm lên ROA, trong đó biến Tổng chi phí/Tổng thu nhập tác động nhiều đến ROA. • Tỷ lệ Tổng vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ Tổng tiền gửi/Tài sản; Qui mô ngân hàng tác động âm lên ROA.
Samina Riaz và cộng sự (2013)	Nghiên cứu ở 32 NHTM ở Pakistan giai đoạn 2006-2010	Logarit tổng tài sản ngân hàng; Tổng dự phòng/Tổng cho vay; Tổng tiền gửi/Tổng tài sải; Lãi suất, tỷ lệ lạm phát; Tổng chi phí/Tổng thu nhập; Cho vay/Tổng tài sản; Tốc độ tăng trưởng GDP; Chỉ số giá tiêu dùng CPI.	• Mô hình ROE: Tổng dự phòng/Tổng cho vay; Tổng chi phí/Tổng thu nhập; Lãi suất, tỷ lệ lạm phát tác động ngược chiều lên ROE, trong khi đó Tổng cho vay/Tổng tài sản tác động thuận chiều lên ROE. • Mô hình ROA: Lãi suất, lạm phát tác động âm lên ROA. Tổng dự phòng/Tổng cho vay; Tổng chi phí/Tổng thu nhập; Tốc độ tăng trưởng GDP tác động dương lên ROA.
Nicolae Petria và cộng sự (2015)	Nghiên cứu 1098 NHTM của EU27 giai đoạn 2004-2011	Gồm 3 bộ biến: yếu tố bên trong, yếu tố ngành, yếu tố nền kinh tế.	• Qui mô ngân hàng không tác động đến ROE nhưng ROA lại phụ thuộc vào ROA. • Chi phí tác động nghịch chiều lên cả ROA, ROE. • Rủi ro tín dụng tác động âm lên HQKD của ngân hàng. Tỷ lệ an toàn vốn không tác động đến ROE. Chi phi hoạt động tác động âm lên ROA và ROE. Yếu tố cạnh tranh tác động dương đến ROA, ROE.
Munyamboner a Ezra Francis (2004)	216 NHTM của 42 nước Sub Saharan - Châu phi (SSA) giai đoạn 1999-2006 (Phd)	Logarit tổng tài sản; Tỷ lệ vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản; Tỷ lệ dự phòng rủi ro tín dụng /Tổng cho vay; Tỷ lệ chi phí/Tổng thu nhập; Cho vay/Tổng tài sản; Tốc độ tăng trưởng GDP; Tỷ lệ lạm phát.	*Một số kết quả chính:* • Việc tăng vốn có tác động tích cực đến HQKD. • Rủi ro thanh khoản tác động âm lên HQKD. • Tổng chi phí/Tổng thu nhập tác động âm lên ROA, ROE, NIM. Tốc độ tăng trưởng tác động âm lên

			ROA, ROE, NIM.
Panayiotis Athanasoglou và cộng sự (2005)	NHTM Hy Lạp giai đoạn 1982-2001	Vốn/Tổng tài sản; Dự phòng rủi ro tín dụng/cho vay; Năng suất lao động; Chi phí quản ly; Qui mô ngân hàng; Tính chất sở hữu; Tỷ lệ lạm phát.	*Một số kết quả chính:* • Năng suất lao động tác động dương lên HQKD. • Rủi ro tín dụng tác động âm lên hiệu quả. • Chi phí quản l tác động âm lên ROA. • Qui mô ngân hàng không có tác động đến ROA. • Tính chất sở hữu tác động đến HQKD. • Lạm phát tác động tích cực đến HQKD của các NHTM Hy Lạp.

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và tổng hợp)

Phụ lục 8: Tổng hợp các nghiên cứu về hiệu quả kinh doanh sử dụng phương pháp DEA và SFA

Tác giả	Phạm vi nghiên cứu	PP tiếp cận	Mô hình	Đầu vào	Đầu ra	Kết quả nghiên cứu
R.D. Banker và cộng sự (1984)	Đơn vị ra quyết định		DEA			• Phân tích hiệu quả kỹ thuật.
Allen Berger và cộng sự (1987)	413 chi nhánh NHNN và 214 NHTM Nhà nước	IA PA	SFA			• Qui mô của chi nhánh NHNN từ 1%-3% chi phí tối thiểu. • Tồn tại thách thức với NHTM Nhà nước do tăng qui mô quá mức, có thể thay đổi đầu ra để giảm qui mô.
Sigbjarrn Atle Berg và cộng sự (1993)	Hiệu quả kinh doanh của ngân hàng ở 3 nước trong khu vực Bắc Âu		DEA	• Lao động (số giờ làm việc trong năm của người lao động • Vốn (giá trị tài sản máy móc thiết bị)	• Tổng doanh số cho vay • Tổng số dư tiền gửi • Số lượng các chi nhánh	• Hiệu quả của NH ở Thủy Điển hiệu quả hơn ở Na Uy và Phần Lan. • Ngân hàng lớn nhất ở Thụy Điển đạt mức hiệu quả cao nhất, cho thấy sự mở rộng thị phần của NH này ở khu vực Bắc Âu trong tương lai.
Per Nikolai D. Bukh và cộng sự (1995)	Hiệu quả gắn với cạnh tranh của các ngân hàng ở các nước Bắc Âu năm 1990	IA	DEA	• Giá trị máy móc thiết bị • Lao động	• Tiền gửi từ các TCTC • Cho vay đối với TCTC • Số lượng chi nhánh • Bảo lãnh cho khách hàng	• Ngân hàng lớn nhất ở Đan Mạch và Thụy Điển có mức hiệu quả lớn nhất, trong khi đó ngân hàng lớn ở Phần Lan và Na Uy chỉ đạt 0.9. • Ngân hàng ở Đan Mạch và Thụy Điển có khả năng phát triển ra thị trường ngoài khu vực Bắc Âu.
Arunava Bhattacharyya và cộng sự (1997)	Hiệu quả kinh doanh của 70 ngân hàng Ấn Độ trong thời kỳ đầu tự do hóa giai đoạn 1886-1991		SFA, DEA	• Chi phí lương • Chi phí hoạt động;	• Trả trước • Đầu tư • Tiền gửi	• Ngân hàng có sở hữu công có hiệu quả cao nhất, sau là ngân hàng có sở hữu nước ngoài, cuối cùng ngân hàng có sở hữu tư nhân. • Các ngân hàng nước ngoài hoạt động hiệu quả hơn theo thời gian, điều này không đúng với ngân hàng sở hữu tư nhân.
Luc Laeven (1999)	Mối quan hệ giữa hiệu quả kinh doanh và rủi ro	IA	DEA	• Chi phí lãi/tiền gửi và tiền vay • Lương nhân viên • Chi phí hoạt động	• Dư nợ • Chứng khoán	• Ngân hàng có yếu tố nước ngoài đạt hiệu quả cao hơn so với những ngân hàng tư nhân và ngân hàng có hình thức sở hữu gia đình.

Cevdet A. Denizer và cộng sự (2000)	Hiệu quả của ngân hàng trước và sau quá trình tự do hóa tài chính, lấy ngân hàng tại Thổ Nhĩ Kỳ làm minh họa		SFA,DEA	• Tổng chi phí • Số lượng chi nhánh	• Tổng tài sản • Tổng dư nợ và đầu tư • Thu nhập ròng trước thuế	• Hiện quả bị ảnh hưởng do lãng phí nguồn lực đầu vào. • Hiệu quả hoạt động liên quan tới cấu trúc vốn tiền gửi. • Đối với đầu ra, không thực hiện tốt việc sử dụng vốn.
IhSan Isik và cộng sự (2002)	Hiệu quả kinh doanh của ngân hàng ở Thổ Nhĩ Kỳ trong giai đoạn 1988 - 1996	IA	DEA	• Lao động, giá trị tài sản cố định • Lãi chi cho nhóm vốn tiền gửi và phi tiền gửi.	• Cho vay ngắn hạn • Cho vay dài hạn • Rủi ro điều chỉnh cho hoạt động ngoài bảng cân đối kế toán • Tài sản khác, bao gồm giao dịch liên ngân hàng, đầu tư chứng khoán	• Toàn bộ chi phí và hiệu quả lợi nhuận của ngân hàng là 72%-83%, 40% nguồn lực ngân hàng và 20% lợi nhuận tiềm năng đang bị lãng phí. • Yếu tố phi hiệu quả kỹ thuật nhiều hơn yếu tố phi hiệu quả qui mô. • Mối quan hệ giữa hiệu quả và quản lý của ngân hàng cho thấy rằng hội đồng quản trị độc lập tốt hơn là kết hợp với ban điều hành.
Adnan Kasman (2002)	Hiệu quả chi phí, phát triển qui mô, sự tiến bộ về công nghệ của hệ thống ngân hàng ở Thổ Nhĩ Kỳ giai đoạn 1988 - 1998		DEA	• Chi phí lãi • Chi hoạt động	• Cho vay ngắn hạn • Cho vay dài hạn • Chứng khoán	• Mặc dù yếu tố phi hiệu quả có giảm do quá trình tự do hóa tài chính, các ngân hàng Thổ Nhĩ Kỳ hoạt động kém hiệu quả hơn so với các ngân hàng đối tác ở Mỹ và Châu Âu. • Kết quả hiệu quả qui mô của NH nhỏ (41.2%) hơn so với ngân hàng lớn (12.2%). Xem xét yếu tố tiến bộ công nghệ thì kết quả cho thấy tỷ lệ nghịch với chi phí của ngân hàng.
Heru Margono và cộng sự (2004)	Hiệu quả chi phí, hiệu quả qui mô của NHTM Indonesia giai đoạn 1993 - 2000		SFA	• Giá lao động là tổng chi phí lao động chia cho tổng số nhân viên • Giá tổng vốn huy động là tổng chi phí lãi • Giá vốn là bằng tổng khấu hao và chi phí vốn khác chia cho tổng số TSCĐ.	• Tổng giá trị các khoản vay tổng hợp (y1) • Tổng giá trị chứng khoán tổng hợp (y2)	• Hiệu quả ngân hàng ở Indonesia đạt 69.82%. Tuy nhiên hiệu quả của ngân hàng trước và sau khủng hoảng kinh tế lần lượt là 79.67% và 53.40%. Ngân hàng sở hữu tư nhân, ngân hàng liên doanh và ngân hàng nước ngoài hoạt động hiệu quả hơn ngân hàng công, đặc biệt là các ngân hàng lớn hoạt động hiệu quả hơn các ngân hàng nhỏ. • Hiệu suất các ngân hàng trước khủng hoảng kinh tế khu vực Châu Á là 1.48%, sau khủng hoảng giảm mạnh.

Ali Ataullah và cộng sự (2006)	Mối quan hệ giữa tái cấu trúc nền kinh tế và hiệu quả ngân hàng ở nước đang phát triển (nghiên cứu ngân hàng Ấn Độ)		DEA	Mô hình A • Chi trả lãi • Chi hoạt động; Mô hình B • Chi trả lãi • Chi hoạt động	Mô hình A • Khoản cho vay, ứng trước • Đầu tư. Mô hình B • Thu lãi • Thu hoạt động	• Hiệu quả của ngân hàng ở Ấn Độ từ năm 1992-1998 tăng sau quá trình tái cấu trúc nền kinh tế. • Nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ giữa hiệu quả và khả năng cạnh tranh của NHTM.
Nguyễn Việt Hùng (2008)	Hiệu quả hoạt động của các NHTM ở Việt Nam giai đoạn 2001 - 2005		SFA, DEA	• Chi lương • Tài sản cố định • Vốn tiền gửi	• Thu lãi • Thu ngoài lãi	• Hiệu quả của NHTM cổ phần lớn hơn hiệu quả chung NHTM nhà nước, khối ngân hàng liên doanh có hiệu quả trung bình thấp. • Hiệu quả toàn bộ là 0.88 (nhỏ hơn so với hiệu quả quy mô bình quân 0.903) cho thấy các yếu tố phản ánh qui mô hoạt động của ngân hàng đóng góp vào hiệu quả toàn bộ và lớn hơn so với hiệu quả kỹ thuật thuần. • Đối với phương pháp SFA, nghiên cứu đưa ra kết luận Vietcombank là ngân hàng có hiệu quả kỹ thuật lớn nhất.
Mohd Zaini Abd Karim và cộng sự (2010)	Mối quan hệ giữa hiệu quả kinh doanh và các món vay có vấn đề của NHTM ở Malaysia và Singapore		SFA, Tobit			• Khoản vay có vấn đề tỷ lệ nghịch với HQKD của ngân hàng.
Muhittin oral và cộng sự (1990)	Hiệu quả kinh doanh của 20 chi nhánh	IA	DEA	Mô hình A • Chi phí lương nhân viên • Chi phí điều hành • Chi phí lãi Mô hình B • Số lượng nhân viên • Số lượng máy tính • Tài khoản khách hàng • Tài khoản tiết kiệm	Mô hình A • Lãi thu được • Thu ngoài lãi Mô hình B • Thời gian cho dịch vụ chung • Thời gian cho khoản tín dụng • Thời gian cho khoản tiền gửi • Thời gian cho giao dịch hối đoái	• Ngân hàng nào có chất lượng dịch vụ tốt sẽ có hiệu quả cao và ngược lại.

Di Giokas (1990)	Hiệu quả kinh doanh của 17 chi nhánh	IA	SFA, DEA	• Lao động (thời gian làm việc của người lao động) • Chi phí hoạt động (chi phí điện thoại, điện, văn phòng phẩm, khác) • Tận dụng khoảng không chi nhánh (đo bằng m2)	• Sản phẩm cho khách hàng • Số lượng giao dịch theo 3 nhóm: A (tiền gửi, chuyển tiền); B (tín dụng); C (giao dịch ngoại tệ)	• Kết quả của 2 phương pháp không có sự khác biệt lớn về hiệu quả theo qui mô. • Kết quả mô hình DEA cho thông tin về cấu trúc dịch vụ ngân hàng, cũng như những chỉ dẫn về điều hành hiệu quả chi nhánh ngân hàng. • Kết quả nghiên cứu theo 2 phương pháp có thể cho những gợi ý quan trọng cho những quyết định điều hành chi nhánh của NHTM.
M. Vassiloglou và cộng sự (1990)	Hiệu quả kinh doanh của 20 chi nhánh	IA	DEA	• Lao động đo bằng giờ làm việc của nhân viên tại chi nhánh • Các yếu tố khác như: văn phòng phẩm, diện tích mặt sàn chi nhánh, số lượng máy tính.	• Số lượng giao dịch	• Các chi nhánh đạt hiệu quả cao nhất có mức hiệu quả bằng 1, các chi nhánh phi hiệu quả có hiệu quả E nhỏ hơn 1. Kết quả của nghiên cứu đã đưa ra một phương pháp đánh giá hiệu quả của đơn vị quyết định ở cấp chi nhánh, đặc biệt kết quả hiệu quả này định lượng được.
Allen N. Berger và cộng sự (1997)	760 chi nhánh			• Trung bình lương và phụ cấp • Tỷ lệ chi phí thuê nhà • Giá trị nhà thuê	• Số lượng tài khoản tiền gửi • Số lượng giao dịch có • Số lượng giao dịch nợ • Số lượng tài khoản được mở • Số lượng tài khoản bị đóng • Số lượng món vay • Tài khoản giao dịch của khách hàng • Tài khoản phi giao dịch của khách hàng.	• Đa số các chi nhánh cần tối thiểu hóa chi phí. Một số chi phí phi hiệu quả qui mô có tối ưu hóa từ quan điểm tăng lợi nhuận khi các chi nhánh cung cấp thêm tiện ích cho khách hàng. • Phi hiệu quả của chi nhánh chiếm 5-10% tổng chi phí, 20-25% tổng chi phí hoạt động cho thấy tiềm ẩn ảnh hưởng về qui mô. • Khó khăn cho ngân hàng để đạt được việc tiết kiệm chi phí thông qua M&A. Để đạt được tiết kiệm hiệu quả từ việc đóng cửa các chi nhánh, điều này là tương đối phi hiệu quả, đòi hỏi sự hiện diện của chi nhánh gần đó có hiệu quả được quản lý đầu ra tốt hơn chi nhánh bị đóng cửa. Trong hai trường hợp có thể do M&A mà ảnh hưởng đến sự tiện lợi của khách hàng có thể mất thị phần, giảm doanh thu.

Leigh Drake và cộng sự (2002)	Hiệu quả kinh doanh của 190 chi nhánh	IA	DEA, Tobit	• Số lượng phòng phỏng vấn (dùng cho khu vực bán hàng) • Số lượng máy ATM • Khuôn viên của chi nhánh (m2) • Số lượng nhân sự quản lý tại chi nhánh • Số lượng nhân sự là nhân viên tại chi nhánh • Chi phí văn phòng phẩm của chi nhánh	• Tổng quầy giao dịch (tiền mặt, séc, giao dịch chuyển tiền trung gian) • Số lượng tài khoản mới, tài khoản bị đóng liên quan đến sản phẩm tiền vay của khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp • Số lượng tài khoản mới, tài khoản bị đóng liên quan đến sản phẩm tiền gửi của khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp • Tổng giao dịch ghi nợ trực tiếp và giao dịch treo, giao dịch thanh toán bù trừ • Tổng số lượng giao dịch thêm như giao dịch ngoại hối, thẻ tổng giao dịch liên quan đến dịch vụ bảo hiểm.	• Qui mô chi nhánh có tác động đến hiệu quả chi nhánh dựa vào kết quả của chi nhánh theo 6 nhóm theo qui mô doanh số cho vay. • Mô hình hồi qui Tobit cho thấy 3 yếu tố (công nghệ, sự đa dạng, quản lý) tác động dương và mạnh lên HQKD của chi nhánh.
Chrysovalantis Gaganis và cộng sự (2009)	Hiệu quả kinh doanh của 458 chi nhánh ngân hàng Hy Lạp	IA, PA	DEA	Mô hình 1 • Chi phí lãi vay • Chi phí ngoài lãi • Dự phòng tổn thất rủi ro tín dụng Mô hình 2 • Chi phí lãi vay. • Chi phí ngoài lãi	Mô hình 1 • Thu nhập lãi • Thu nhập ngoài lãi Mô hình 2 • Thu nhập lãi • Thu nhập ngoài lãi	• Các CN có hiệu quả toàn bộ từ 2002-2005. Hồi quy giai đoạn thứ hai chỉ ra rằng biến nhân viên, của thu nhập bình quân đầu người trong nước có một tác động đáng kể đến hiệu quả, trong khi các khoản vay trên tỷ lệ tổng tài sản có một tác động đáng kể đến hiệu quả kỹ thuật thuần túy. • Kết quả hồi qui so với các biến giải thích vốn cố định tổng bình quân đầu người có một tác động dương và có ý nghĩa thống kê. Lợi nhuận trên tài sản, các khoản cho vay, nhân viên, thu nhập bình quân đầu người đều có một tác động dương và có ý nghĩa thống kê với sự thay đổi của hiệu quả tổng thể.
Ioannis E.Tsolas và cộng sự (2012)	156 chi nhánh	IA	SFA	• Chi phí lương và các khoản thanh toán ngoài giờ • Chi phí liên quan đến hoạt động của chi nhánh và chi thuê trụ sở • Chi phí hoạt động: điện thoại, điện, văn phòng phẩm, bảo hiểm.	• Giao dịch tiền gửi cơ bản • Giao dịch tiền vay cơ bản • Trung bình giá trị tiền vay • Trung bình giá trị tiền gửi • Thu nhập ngoài lãi	• Các chi nhánh có mức hiệu quả thấp cần phải có chính sách can thiệp. Có một số chi nhánh có chi phí không tương xứng với sản lượng của họ.

Nguyễn Thị Việt Anh (2004)	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam	IA	SFA	• Chi phí vốn • Chi phí tài sản cố định • Chi phí nhân viên	• Doanh thu	• Cần phải quản lý chặt chẽ việc mở rộng dịch vụ để tăng tính cạnh tranh cho ngân hàng. Ngân hàng nên tăng tổng tài sản để đạt tới qui mô tối ưu, cần tăng vốn chủ sở hữu vì hiện tại ngân hàng chưa đáp ứng tiêu chuẩn đảm bảo an toàn vốn tối thiểu. Kết quả của nghiên cứu cũng cho thấy nhiều chi nhánh cần tăng HQKD. • Chất lượng nguồn nhân lực cũng cần phải được chú trọng đầu tư. • Nợ xấu cũng là yếu tố ảnh hưởng xấu đến hoạt động ngân hàng, giảm nợ xấu bằng điều chỉnh lại phương thức cho vay hợp lý.
Nguyễn Thanh Huệ (2005)	Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam	IA	SFA, DEA	• Chi phí lãi • Chi phí phi lãi	• Thu nhập từ lãi • Thu nhập ngoài lãi	• Ngân hàng hoạt động giảm dần hiệu quả theo qui mô. • Trong 36 quí có 22 quý Vietcombank hoạt động với mức phi hiệu quả dưới 10%, 5 quý có mức phi hiệu quả 10%-20%, 5 quý có mức phi hiệu quả từ 20%-30%, 2 quí có mức phi hiệu quả từ 30% đến 40%, 2 quí có mức phi hiệu quả từ 40%-50%. • Hầu hết các quí ngân hàng hoạt động tương đối hiệu quả, tận dụng hết tiềm năng sản xuất của ngân hàng.

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và tổng hợp)

Phụ lục 9: Hiệu quả kỹ thuật theo mô hình DEA

Hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng được xác định theo công thức sau:

$$\text{Max } E_s = \frac{\sum_{i=1}^{m} u_i y_{is}}{\sum_{j=1}^{n} v_j x_{js}}$$

Trong đó: y_{is} là lượng đầu ra thứ i của ngân hàng ngân hàng thứ s

x_{js} là lượng đầu vào thứ j được ngân hàng thứ s sử dụng

u_i là trọng số đầu ra và v_j là trọng số đầu vào.

E_s được cực đại hóa để lựa chọn các trọng số tối ưu, với các điều kiện sau:

$\frac{\sum_{i=1}^{m} u_i y_{is}}{\sum_{j=1}^{n} v_j x_{js}} \leq 1$; r = 1,…,n; v_j và $u_i \geq 0$

Tuy nhiên, có những khó khăn trong việc giải tìm nghiệm của bài toán, vì vậy Charnes và cộng sự (1978) [111] bổ sung thêm ràng buộc sau:

$$\sum_{j=1}^{n} v_j x_{js} = 1$$

Khi đó, hiệu quả kỹ thuật có thể được xem xét theo:

$$\underset{u,v}{\text{Max}}\, z_s = \sum_{i=1}^{m} u_i y_{is}$$

Với 3 ràng buộc:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^{n} v_j x_{js} = 1 \\ \sum_{i=1}^{m} u_i y_{is} - \sum_{j=1}^{n} v_j x_{jr} \leq 0,\ r = 1,\ldots n \\ u_i \geq 0,\ v_j \geq 0, \forall i,j \end{cases}$$

- Ràng buộc 1: Yêu cầu tổng trọng số các biến đầu vào tại ngân hàng bằng 1

- Ràng buộc 2: Các ngân hàng (ngân hàng ở các năm) đều hoạt động nằm bên trong hoặc trên đường sản xuất.

- Ràng buộc 3: Trọng số u_i và v_j chưa biết và được tính toàn từ phần mềm.

Để giải quyết được bài toán tuyến tính trên ta chuyển sang bài toán đối ngẫu để tiến hành tìm các giá trị tối ưu. Khi đó, hàm đối ngẫu của hàm tuyến tính ban đầu có dạng:

$$\underset{\theta\lambda}{\text{Min}}\, z_s = \theta_s$$

Với các ràng buộc:

$$\begin{cases} \theta_s x_{js} - \sum_{r=1}^{n} \lambda_r x_{ir} \geq 0,\ j = 1,2,..,m \\ \sum_{r=1}^{n} \lambda_r y_{ir} - y_{is} \geq 0,\ r = 1,2,\ldots,s \\ \lambda_r \geq 0,\ r = 1,2,\ldots n \end{cases}$$

Trong đó:

x_{js} và y_{is} là đầu vào và đầu ra của ngân hàng s đang được đánh giá

λ_r là trọng số cho ngân hàng

θ_s là hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng đang được đánh giá

θ_s là hiệu quả kỹ thuật của ngân hàng, có giá trị bằng 1 nếu nó nằm trên đường biên. Chính vì thế, Banker và cộng sự (1984) [100] đề xuất thêm giả định tính hiệu quả ngân hàng khi có sự tác động của quy mô hay giả định hiệu suất thay đổi theo quy mô (Vrs). Mô hình được bổ sung thêm giả thiết $\sum_1^n \lambda_r = 1$, ta có chỉ tiêu đo hiệu quả nữa là hiệu quả biến đổi theo qui mô, khi đó ta có:

$$\underset{\theta\lambda}{\text{Min}}\, z_s = \theta_s$$

Trong đó:

$$\begin{cases} \theta_s x_{js} - \sum_{r=1}^{n} \lambda_r x_{ir} \geq 0,\ j=1,2,..,m \\ \sum_{r=1}^{n} \lambda_r y_{ir} - y_{is} \geq 0,\ r=1,2,\ldots,s \\ \lambda_r \geq 0,\ r=1,2,\ldots n;\ \sum_{1}^{n} \lambda_r = 1 \end{cases}$$

Cooper và cộng sự (2004) [115] đã phát triển nghiên cứu để tính toán chi phí đầu vào thừa hoặc quy mô đầu ra thiếu của ngân hàng.

$$Min\theta_s - \varepsilon\left(\sum_{j=1}^{n} s_j^- + \sum_{i=1}^{m} s_i^+\right)$$
$$\theta, \lambda, s_j^-, s_i^+$$

Trong đó:

$$\begin{cases} \sum_{r=1}^{n} \lambda_r x_{ir} + s_j^- \geq \theta_s x_{js},\ j=1,2,..,m \\ \sum_{r=1}^{n} \lambda_r y_{ir} - s_i^+ = y_{is},\ i=1,2,\ldots,s \\ \lambda_r,\ s_j^-,\ s_i^+ \geq 0,\ r=1,2,\ldots n \end{cases}$$

s_j^-, s_i^+ lần lượt là đầu vào thừa và đầu ra thiếu của ngân hàng. Khi ngân hàng đạt hiệu quả tối ưu thì $\theta_z = 1, s_j^- = s_i^+ = 0$.

Mô hình CCR được xây dựng trên giả thuyết hiệu suất không đổi theo quy mô, nhưng thực tế tại ngân hàng hiệu suất thay đổi tùy thuộc vào quy mô hoạt động. Vì vậy, Banker và cộng sự (1984) [100] đề xuất thêm giả định tính hiệu quả khi có sự tác động của yếu tố quy mô, bổ sung thêm giả định $\sum_1^n \lambda_r = 1$, vì vậy mô hình có tên gọi BCC và mô hình định hướng đầu vào cho ngân hàng s theo hàm sau:

$$Min\theta_s - \varepsilon(\sum_{j=1}^{n} s_j^- + \sum_{i=1}^{m} s_i^+$$
$$\theta, \lambda, s_j^-, s_i^+$$

Trong đó:

$$\begin{cases} \sum_{r=1}^{n} \lambda_r x_{ir} + s_j^- \geq \theta_s x_{js}, \; j=1,2,..,m \\ \sum_{r=1}^{n} \lambda_r y_{ir} - s_i^+ = y_{is}, \; i=1,2,\ldots,s \\ \lambda_r, s_j^-, s_i^+ \geq 0, \; r=1,2,\ldots n; \; \sum_{1}^{n} \lambda_r = 1 \end{cases}$$

Giá trị θ_s là hiệu quả kỹ thuật thuần của mô hình BBC với giả định hiệu suất biến đổi theo qui mô.

Phụ lục 10: Nội dung cơ bản của các kiểm định cho mô hình SFA

Với mô hình SFA, cần giả định một hàm sản xuất cụ thể, đặc trưng cho hoạt động của ngành. Tiến hành kiểm định tỷ số hợp lý tổng quát một phía, kiểm định hàm sản xuất Cobb-Douglas.

Thứ nhất, Thống kê kiểm định là LR = -2[L(H0)-L(H1)], trong đó L(H0) là giá trị loga hợp lý trong mô hình không ràng buộc. Kiểm định này dùng để lựa chọn dạng hàm hội quy, có phân phối xấp xỉ khi bình phương χ^2với bậc tự do bằng số ràng buộc trong mô hình giới hạn. Kết quả kiểm định cho thấy mô hình đang xem xét là mô hình hàm sản xuất loga siêu việt với phi hiệu quả kỹ thuật biến đổi theo thời gian và nhiễu phi hiệu quả có dạng bán chuẩn.

Thứ hai, Kiểm định dạng hàm

- Ước lượng hàm loga siêu việt với các biến Y (sản lượng), L (lao động), K (Vốn), D (tiền gửi):

$$\ln Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 \ln L_i + \alpha_2 \ln K_i + \alpha_3 \ln D_i + b_1 \ln L_i^2 + b_2 \ln K_i^2 + b_3 \ln D_i^2 + b_4 \ln L_i \ln K_i + b_5 \ln L_i \ln D_i + b_6 \ln K_i \ln D_i + v_i - u_i$$

- Ước lượng hàm Cobb-Douglas dạng loga tuyến tính:

$$\ln Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 \ln L_i + \alpha_2 \ln K_i + \alpha_3 \ln D_i + v_i + u_i)$$

Kiểm định lựa chọn hàm

+ Giả thiết H_0 là hàm sản xuất Cobb-Douglas là thích hợp với tập số liệu

+ Giả thiết H_0 không có phi hiệu quả kỹ thuật

+ Giả thiết H_0 phân phối của nhiễu phi hiệu quả

+ Giải thiết H_0 phi hiệu quả kỹ thuật không bất biến theo thời gian.

Phụ lục 11: Các giải thưởng và danh hiệu tiêu biểu của VietinBank

STT	GIẢI THƯỞNG	NỘI DUNG	ĐƠN VỊ TRAO TẶNG
1	Top 2.000 doanh nghiệp lớn nhất thế giới (Lần thứ 4 liên tiếp).	Quy mô doanh nghiệp.	Tạp chí uy tín Forbes công bố
2	Giá trị thương hiệu số 1 ngành ngân hàng Việt Nam.	VietinBank là một trong 2 ngân hàng Việt Nam vào danh sách 500 thương hiệu ngân hàng giá trị nhất thế giới, là thương hiệu số 1 tại Việt Nam với giá trị thương hiệu 197 triệu USD, mức đánh giá thương hiệu A.	Hãng tư vấn định giá thương hiệu quốc tế Brand Finance (Anh) công bố
3	Top 10 giải thưởng Sao vàng Đất Việt.	Tính minh bạch, doanh số, tỷ suất lợi nhuận trên vốn, nộp ngân sách nhà nước, đóng góp từ thiện xã hội, năng lực kiểm soát, năng lực quản lý	Thủ tướng Chính phủ
4	Top 10 thương hiệu mạnh Việt Nam (lần thứ 11 liên tiếp).	Năng lực cạnh tranh về nhân lực, công nghệ, chất lượng dịch vụ.	
5	Danh hiệu sao khuê.	Ba sản phẩm: Hệ thống Quản lý tài sản nợ và có, Ứng dụng VietinBank iPay trên thiết bị di động thông minh (VietinBank iPay Mobile App) và Dịch vụ Thanh toán viện phí không dùng tiền mặt.	
6	Top 10 doanh nghiệp nộp thuế TNDN lớn nhất Việt Nam.	VietinBank đứng thứ 5 trong Top 10 Doanh nghiệp nộp thuế thu nhập doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam năm nay. Đồng thời, VietinBank dẫn đầu trong số 9 ngân hàng nằm trong Top 50 Doanh nghiệp nộp thuế thu nhập doanh nghiệp nhiều nhất.	Công ty CP Báo cáo đánh giá Việt Nam (Vietnam Report)
7	Ngân hàng an ninh thông tin tiêu biểu.	VietinBank là ngân hàng duy nhất được công nhận "Ngân hàng An ninh thông tin tiêu biểu 2015, an ninh bảo mật trong hoạt động ngân hàng.	Tập đoàn Dữ liệu Quốc tế IDG và Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA)
8	VietinBank được trao các giải thưởng uy tín của các Tổ chức thẻ quốc tế.	VietinBank cùng lúc nhận 2 giải thưởng ngân hàng dẫn đầu về tỷ trọng thanh toán quốc tế, Top 3 ngân hàng dẫn đầu về doanh số thanh toán thẻ năm 2015 của Visa và Top 3 ngân hàng dẫn đầu lượng giao dịch thanh toán năm 2014 - 2015.	MasterCard
9	Top 50 DN tăng trưởng xuất sắc và Top 20 DN lớn nhất Việt Nam.	Tổng hợp nhiều tiêu chí.	Vietnam Report
10	Doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm an sinh XH và phát triển cộng đồng.	Tích cực hoạt động an sinh xã hội, góp phần thúc đẩy cải thiện đời sống của nhân dân và tăng trưởng kinh tế.	Bộ Kế hoạch và Đầu tư

(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Phụ lục 12: Biểu lãi suất huy động của VietinBank

Kỳ hạn	Trần lãi suất huy động (%/năm)					
	VND		USD		EUR	
	CN	TC	CN	TC	CN	TC
Không kỳ hạn	0,50	0,80	0,00	0,00	0,10	0,10
Dưới 1 tháng	0,50	1,00	0,00	0,00		
Từ 1 tháng đến dưới 2 tháng	4,80	4,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 2 tháng đến dưới 3 tháng	5,00	4,80	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 3 tháng đến dưới 4 tháng	5,50	5,00	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 4 tháng đến dưới 5 tháng	5,50	5,00	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 5 tháng đến dưới 6 tháng	5,50	5,00	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 6 tháng đến dưới 7 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 7 tháng đến dưới 8 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 8 tháng đến dưới 9 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 9 tháng đến dưới 10 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 10 tháng đến dưới 11 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
Từ 11 tháng đến dưới 12 tháng	5,80	5,50	0,00	0,00	0,25	0,25
12 tháng	6,80	6,50	0,00	0,00	0,50	0,25
Trên 12 tháng đến 18 tháng	6,80	6,50	0,00	0,00	0,50	0,25
Trên 18 tháng đến dưới 24 tháng	6,80	6,50	0,00	0,00	0,50	0,25
Từ 24 tháng đến dưới 36 tháng	6,80	6,50	0,00	0,00	0,50	0,25
36 tháng	6,80	6,50	0,00	0,00	0,50	0,25
Trên 36 tháng	7,00	7,00	0,00	0,00	0,50	0,25

(Nguồn: www.Vietinbank.vn – 2015)

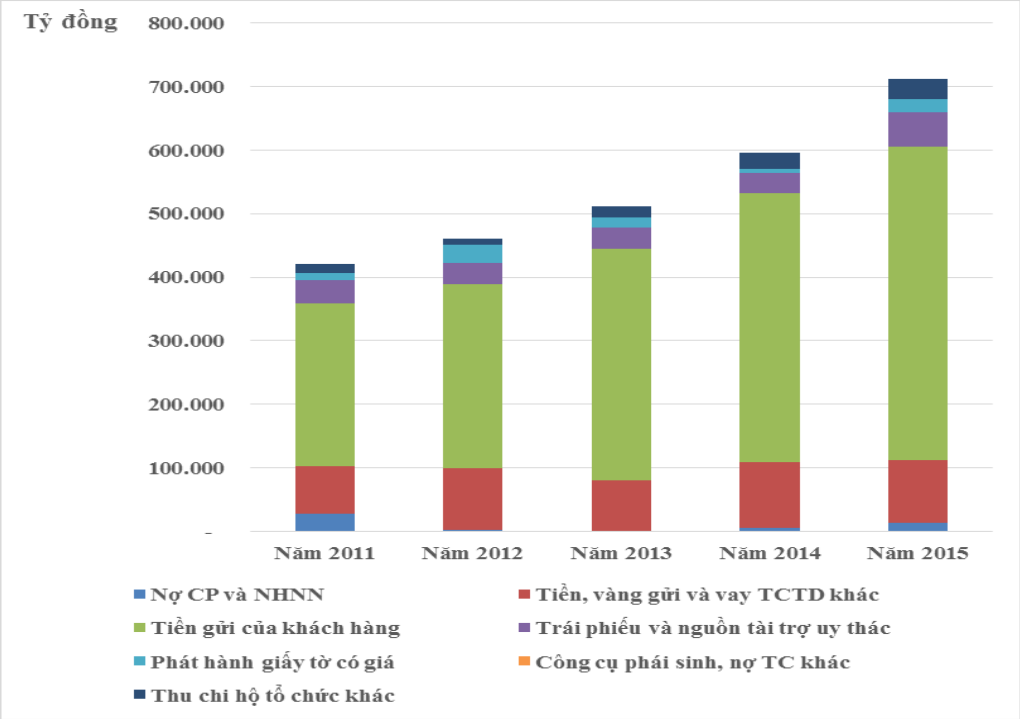
Phụ lục 13: Chi tiết số liệu hoạt động huy động vốn

Bảng 1: Cơ cấu quy mô theo hình thức huy động của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: tỷ đồng

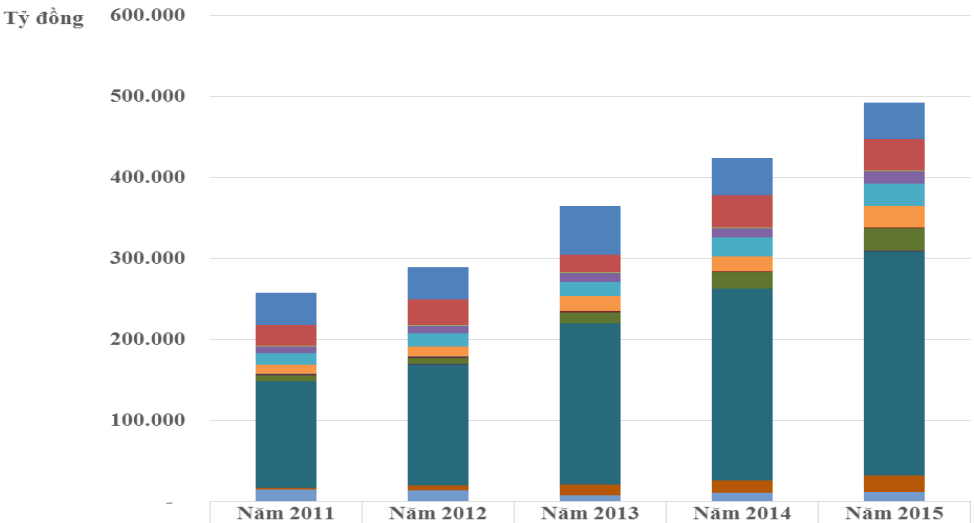
STT	Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Nợ Chính phủ và NHNN	27.293	2.785	147	4.731	13.227
2	Tiền, vàng gửi và vay TCTD khác	74.407	96.814	80.464	103.769	99.169
3	Tiền gửi của khách hàng	257.273	289.105	364.498	424.181	492.960
4	TP và nguồn tài trợ uy thác	36.824	33.226	32.425	32.021	54.237
5	Phát hành giấy tờ có giá	11.089	28.669	16.565	5.294	20.860
6	Công cụ phái sinh, nợ TC khác	0	0	0	415	117
7	Thu chi hộ tổ chức khác	13.326	9.483	17.571	24.685	31.215
	Tổng vốn huy động	**420.212**	**460.082**	**511.670**	**595.096**	**711.785**

(Nguồn: Báo cáo thường niên và tính toán của tác giả)



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank và tính toán của tác giả)

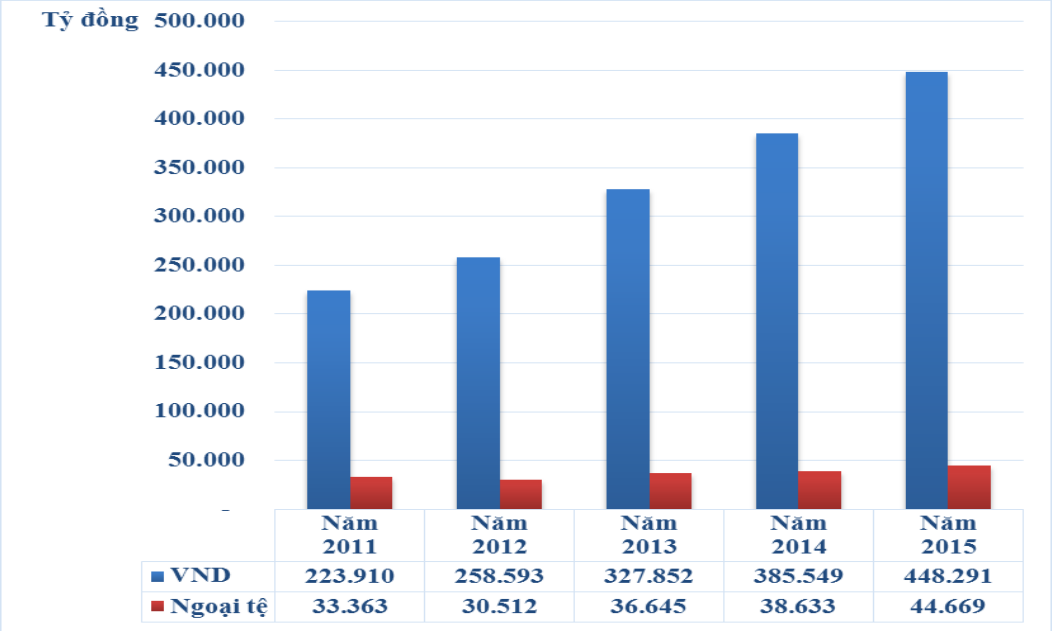
Biểu đồ 1: Tỷ trọng theo hình thức huy động của VietinBank giai đoạn 2011-2015



	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Công ty Nhà nước	39.910	39.434	59.405	46.236	45.295
Công ty TNHH MTV vốn NN 100%	25.376	31.903	21.533	39.797	38.472
Công ty TNHH MTV vốn NN trên 100%	696	681	893	670	1.685
Công ty TNHH Khác	7.846	9.231	11.251	11.197	14.788
Công ty cổ phần vốn Nhà nước trên 50%	15.089	16.170	18.279	23.645	28.238
Công ty cổ phần khác	11.029	12.387	18.103	18.220	26.420
Công ty Hợp danh	805	1.043	361	36	42
Doanh nghiệp tư nhân	711	929	1.088	948	1.095
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	7.391	7.982	13.908	20.255	27.358
Hợp tác xã và Liên hiệp Hợp tác xã	294	310	256	320	410
Hộ kinh doanh, cá nhân	131.303	149.659	198.836	236.752	277.282
Đơn vị hành chính sự nghiệp, Đảng, Đoàn thể, Hiệp hội	2.322	5.554	13.062	15.593	20.948
Thành phần kinh tế khác	14.502	13.824	7.523	10.511	10.925

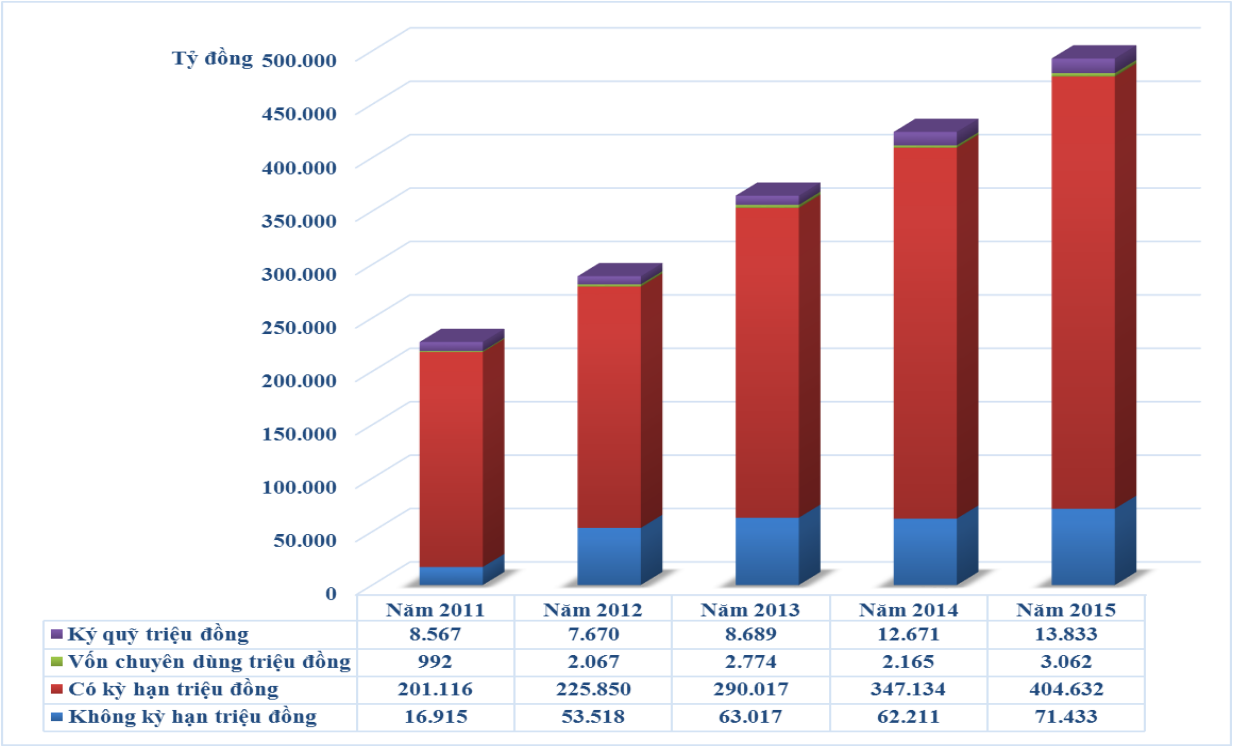
(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank và tính toán của tác giả)

Biểu đồ 2: Cơ cấu tiền gửi khách hàng của VietinBank giai đoạn 2011-2015



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 3: Cơ cấu tiền gửi khách hàng theo loại tiền của VietinBank 2011-2015



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 4: Cơ cấu tiền gửi khách hàng theo kỳ hạn của VietinBank 2011-2015

Phụ lục 14: Danh mục sản phẩm cho vay khách hàng cá nhân của VietinBank

1. **Cho vay tiêu dùng**
   - ✓ Cho vay nhà ở
   - ✓ Cho vay mua ô tô
   - ✓ Cho vay Chứng minh tài chính
   - ✓ Cho vay du học nước ngoài
   - ✓ Cho vay người Việt Nam làm việc tại nước ngoài
2. **Cho vay sản xuất kinh doanh**
   - ✓ Sản xuất, kinh doanh thông thường
   - ✓ Sản xuất, kinh doanh nhỏ lẻ
   - ✓ Cá nhân kinh doanh tại chợ
   - ✓ Cho vay cửa hàng cửa hiệu
   - ✓ Cho vay phát triển nông nghiệp nông thôn
3. **Cho vay đặc thù**
   - ✓ Cho vay đảm bảo bằng số dư tiền gửi, sổ thẻ tiết kiệm, giấy tờ có giá
   - ✓ Cho vay ứng trước tiền bán chứng khoán

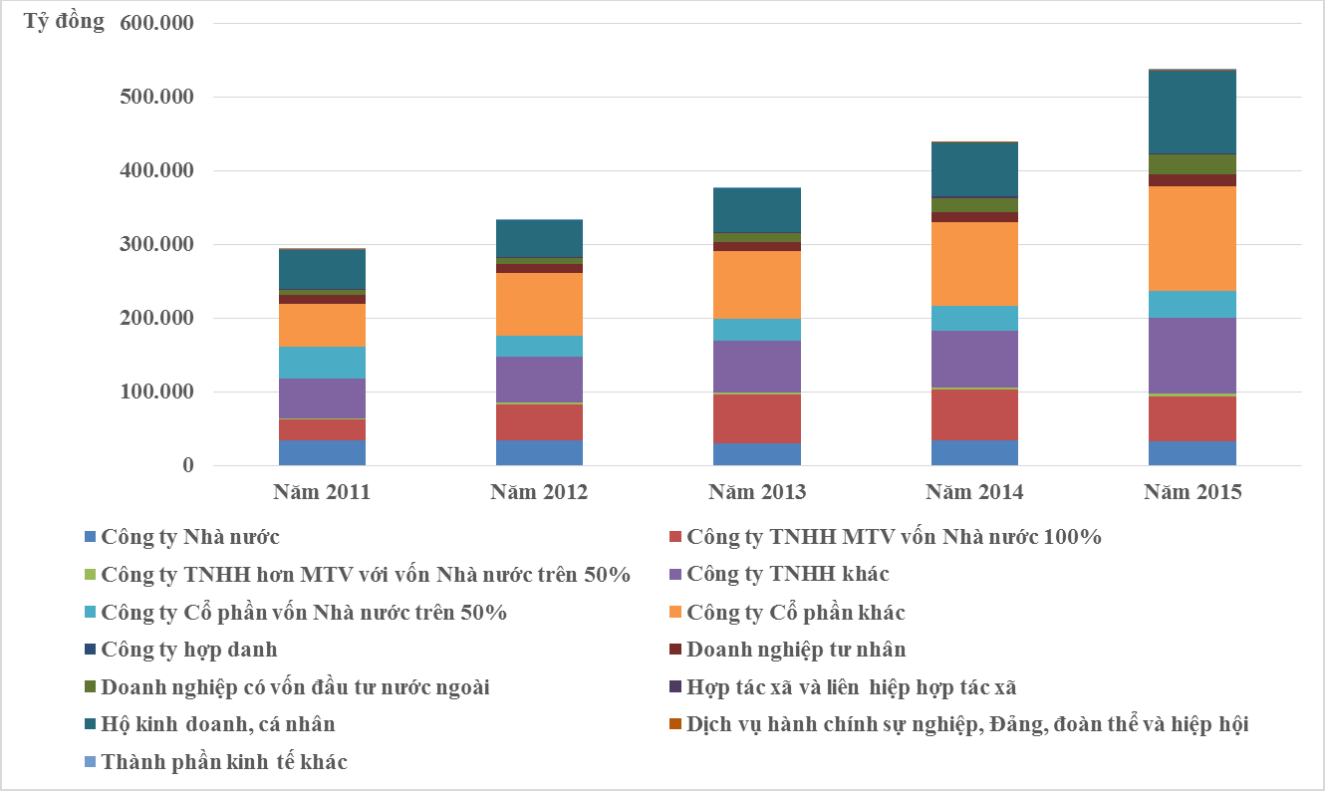
Phụ lục 15: Chi tiết số liệu hoạt động cho vay

Bảng 1: Cho vay theo thời hạn, cho vay theo nghiệp vụ phát sinh của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: tỷ đồng

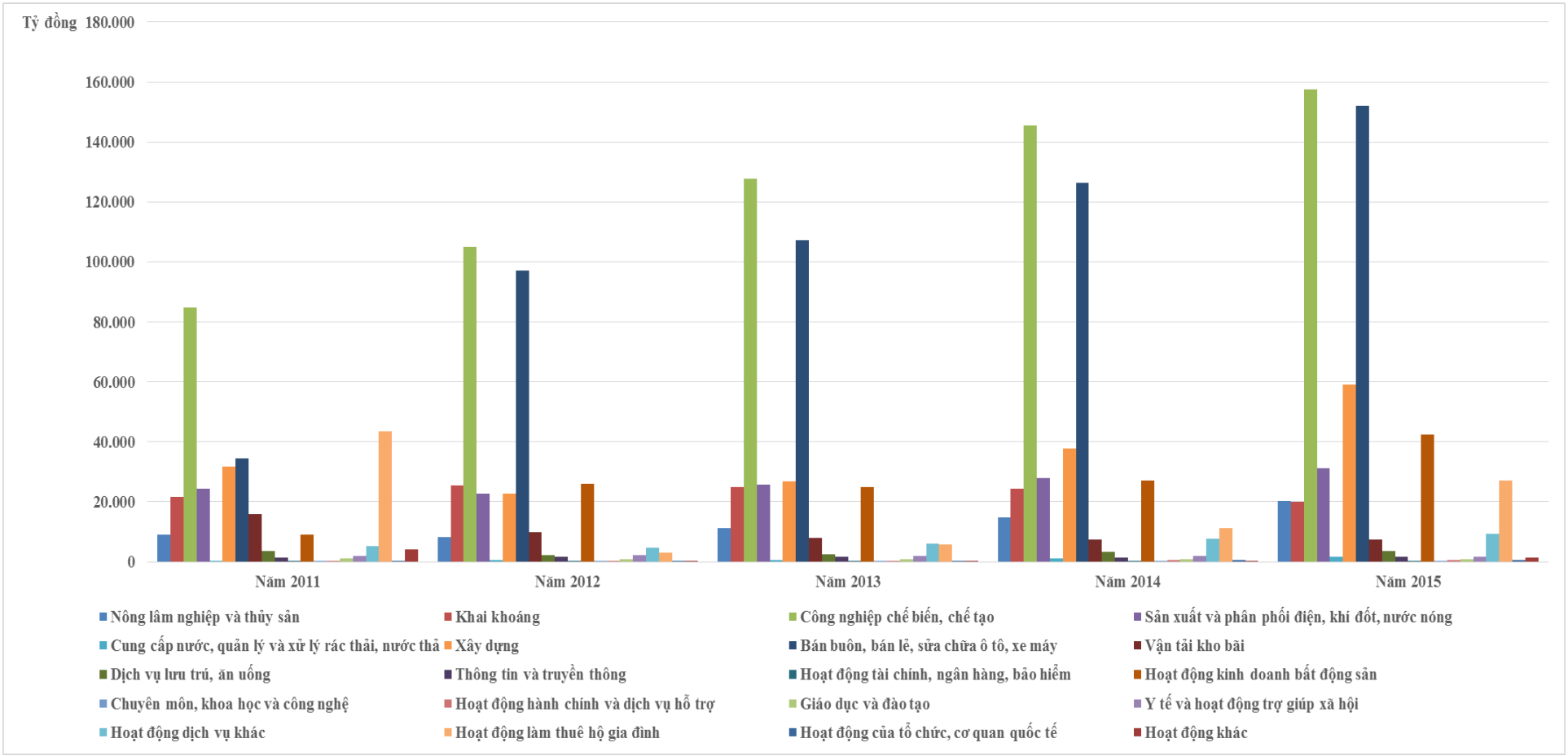
STT	Nội dung	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Cho vay theo thời hạn	**293.434,31**	**100%**	**333.356,09**	**100%**	**376.288,97**	**100%**	**439.869,03**	**100%**	**538.079,83**	**100%**
1	Ngắn hạn	176.912,43	60,29%	200.455,26	60,13%	227.697,33	60,51%	263.705,17	59,95%	301.472,06	56,03%
2	Trung hạn	30.533,17	10,41%	34.078,37	10,22%	32.972,09	8,76%	39.684,16	9,02%	60.120,24	11,17%
3	Dài hạn	85.988,72	29,30%	98.822,47	29,64%	115.619,55	30,73%	136.479,70	31,03%	176.487,53	32,80%
	Cho vay phân theo nghiệp vụ phát sinh	**293.434,31**	**100%**	**333.356,09**	**100%**	**376.288,97**	**100%**	**439.869,03**	**100%**	**538.079,83**	**100%**
1	Cho vay TCKT, cá nhân trong nước	289.730,50	98,74%	329.440,11	98,83%	371.541,65	98,74%	434.346,46	98,74%	530.370,01	98,57%
2	Cho vay chiết khấu TP và giấy tờ có giá	292,74	0,10%	310,32	0,093%	562,91	0,15%	516,40	0,12%	632,32	0,12%
3	Cho thuê tài chính	1.540,22	0,52%	1.328,32	0,40%	1.381,99	0,37%	1.443,36	0,33%	1.687,15	0,31%
4	Các khoản trả thay khách hàng	4,70	0,0016%	56,00	0,02%	30,45	0,008%	36,22	0,008%	33,50	0,01%
5	Cho vay vốn tài trợ, ủy thác đầu tư	1.866,15	0,64%	1.636,76	0,49%	1.336,74	0,36%	1.081,59	0,25%	834,52	0,16%
6	Cho vay đối với tổ chức cá nhân nước ngoài	0,00	0%	584,58	0,18%	1.435,24	0,38%	2.445,00	0,56%	4.454,46	0,83%
7	Nợ cho vay khoanh và chờ xử lý	0,001	0,0000003%	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%	67,89	0,01%

(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 1: Cho vay theo loại hình doanh nghiệp của VietinBank giai đoạn 2011-2015



(Nguồn: Báo cáo thường niên VietinBank)

Biểu đồ 2: Cho vay khách hàng theo ngành nghề kinh doanh của VietinBank giai đoạn 2011-2015

Phụ lục 16: Danh mục các loại thẻ của VietinBank

Thẻ ATM-Epartner		**Thẻ Tín dụng**	
C-Card	Pink-Card	Thẻ TDQT Premium Banking	Thẻ Tín dụng Visa
G-Card	Thẻ bảo hiểm xã hội	Thẻ Tín dụng JCB	Visa Platinum (VIP)
S-Card	Thẻ Thành Công	Thẻ Tín dụng Master Car	
Thẻ Ghi nợ quốc tế		**Thẻ Đồng thương hiệu**	
Premium Banking	Visa Debit 1Sky	VNG (Vina Game)	Thẻ VietinBank - Metro
		Visa Debit Chelsea	Visa Debit Webtretho
		Visa Debit Otofun	Visa Debit CitiMart
		VietinBank - Hello Kitty - JCB	Thẻ Trả trước
		Vietnam Airlines – JCB	

Phụ lục 17: Tốc độ tăng trưởng và lạm phát giai đoạn 2011-2015

NĂM	**Tỷ lệ lạm pháp**	**GDP**
2011	0.213	0.0589
2012	0.109	0.0503
2013	0.048	0.0542
2014	0.037	0.0598
2015	(0.002)	0.0668

(Nguồn: Worldbank.org)

Phụ lục 18: Thống kê các biến mô hình DEA

sum Q1_thulai Q2_thungoailai Q3_dunoTD Q4_LNtruocthue Q5_EPS X1_chilai X2_chingoailai X3_Chiduphong X4_Chihoatdong X5
> _Chiluong X6_ChiTSCD X7_Vnhuydong X8_TngTS X9_VnCSH

Variable	**Obs**	**Mean**	**Std. Dev.**	**Min**	**Max**
Q1_thulai	11	29.900	18.000	8.080	55.800
Q2_thungoa~i	11	4.540	3.480	899	10.200
Q3_dunoTD	11	293.000	200.000	102.000	677.000
Q4_LNtruoc~e	11	4.750	3.140	525	8.390
Q5_EPS (đồng)	11	2.202.273	1.586.435	358	5912
X1_chilai	11	18.200	11.100	4.790	35.700
X2_chingoa~i	11	2.280	2.540	204	6.370
X3_Chiduph~g	11	3.190	1.410	776	4.900
X4_Chihoat~g	11	6.450	3.530	1.790	10.700
X5_Chiluong	11	3.440	1.810	863	5.490
X6_ChiTSCD	11	1.060	737	219	2.050
X7_Vnhuydong	11	347.000	207.000	109.000	712.000
X8_TngTS	11	382.000	230.000	116.000	779.000
X9_VnCSH	11	26.500	20.300	5.000	56.100

Phụ lục 19: Số liệu các biến mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4

Tên biến	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
Đầu ra				
Thu lãi	x		x	
Thu ngoài lãi	x		x	
Dư nợ tín dụng		x		
Thu nhập sau thuế				x
Thu nhập ròng mỗi cổ phiếu				x
Đầu vào				
Chi lãi	x			
Chi ngoài lãi	x			
Chi dự phòng	x			
Chi hoạt động				x
Chi lương		x	x	
Chi TSCĐ		x	x	
Vốn huy động		x	x	
Tổng tài sản				x
Vốn chủ sở hữu				x

(Nguồn: Tác giả đề xuất và tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu đề tài)

Mô hình 1

Năm	Q1_thu lai	Q2_thu ngoai lai	X1_chi lai	X3_Chi du phong	X4_Chi hoat dong
2005	80.798	8.994	47.931	14.925	17.905
2006	101.281	14.978	65.712	16.511	21.470
2007	127.693	21.693	80.859	26.909	27.660
2008	210.629	21.135	138.735	37.846	49.577
2009	100.171	16.887	55.664	7.763	31.636
2010	319.192	39.553	198.302	26.595	71.971
2011	557.750	38.720	357.272	49.043	90.779
2012	506.600	48.546	322.407	43.580	94.357
2013	442.800	93.346	260.036	41.234	99.097
2014	413.570	93.889	234.949	39.227	98.045
2015	424.710	101.695	236.327	46.790	107.195

Mô hình 2

Năm	Q4_du no TD	X5_Chi luong	X6_Chi TSCD	X7_Vốn huy dong
2005	103.405	863	219	108.606
2006	125.088	1.114	275	126.624
2007	102.191	1.619	312	151.459
2008	120.752	2.947	827	174.905
2009	163.170	1.740	325	220.591
2010	234.205	4.022	767	339.699
2011	293.434	4.975	1.466	420.212
2012	405.744	4.989	1.696	460.082
2013	460.079	5.005	1.759	511.670
2014	542.685	5.058	1.977	595.096
2015	676.688	5.492	2.045	711.785

Mô hình 3

Năm	Q1_thu lai	Q2_thu ngoai lai	X5_Chi luong	X6_Chi TSCD	X7_Vốn huy dong
2005	8.080	899	863	219	108.606
2006	10.128	1.498	1.114	275	126.624
2007	12.769	2.169	1.619	312	151.459
2008	21.063	2.113	2.947	827	174.905
2009	10.017	1.689	1.740	325	220.591
2010	31.919	3.955	4.022	767	339.699
2011	55.775	3.872	4.975	1.466	420.212
2012	50.660	4.855	4.989	1.696	460.082
2013	44.280	9.335	5.005	1.759	511.670
2014	41.357	9.389	5.058	1.977	595.096
2015	42.471	10.169	5.492	2.045	711.785

Mô hình 4

Năm	Q4_LN truoc thue	Q5_EPS (dong)	X4_Chi hoat dong	X8_Tổng TS	X9_Vốn CSH
2005	525,2	358,0	1790,5	115766,0	4999,8
2006	777,8	536,0	2147,0	135363,0	5607,0
2007	1529,1	1021,0	2766,0	166113,0	10646,5
2008	2436,4	5912,0	4957,7	193590,4	12336,2
2009	3373,0	2554,0	3163,6	243785,2	12572,1
2010	4598,0	2731,0	7197,1	367712,2	18170,4
2011	8392,0	3724,0	9077,9	460420,0	28491,0
2012	8168,0	2492,0	9435,7	503530,0	33625,0
2013	7751,0	1824,0	9909,7	576368,0	54075,0
2014	7303,0	1538,0	9804,5	661241,0	55259,0
2015	7345,0	1535,0	10719,5	779483,0	56110,0

Phụ lục 20: Hiệu quả kỹ thuật mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4

Kết quả chay DEA mô hình 1

Results from DEAP Version 2.1

Instruction file = tvqg-ins.txt

Data file = tvqg-dta.txt

Input orientated DEA

Scale assumption: VRS

Slacks calculated using multi-stage method

EFFICIENCY SUMMARY:				
Năm	crste	vrste	scale	
1	0,988	1	0,988	irs
2	0,936	1	0,936	irs
3	0,952	1	0,952	irs
4	0,9	0,903	0,997	irs
5	1,000	1,000	1,000	-
6	1,000	1,000	1,000	-
7	1,000	1,000	1,000	-
8	1,000	1,000	1,000	-
9	1,000	1,000	1,000	-
10	1,000	1,000	1,000	-
11	1,000	1,000	1,000	-
Trung bình	0,98	0,991	0,988	
Note: crste = technical efficiency from CRS DEA				
vrste = technical efficiency from VRS DEA				
scale = scale efficiency = crste/vrste				

Kết quả chay DEA mô hình 2

Results from DEAP Version 2.1				
Instruction file = tvqg-ins.txt				
Data file = tvqg-dta.txt				
Input orientated DEA				
Scale assumption: VRS				
Slacks calculated using multi-stage method				
EFFICIENCY SUMMARY:				
Năm	**crste**	**vrste**	**scale**	
1	1.000	1.000	1.000	-
2	1.000	1.000	1.000	-
3	0.701	0.717	0.978	irs
4	0.699	0.703	0.994	irs
5	1.000	1.000	1.000	-
6	0.698	0.777	0.898	drs
7	0.707	0.726	0.973	drs
8	0.893	0.922	0.968	drs
9	0.910	0.942	0.966	drs
10	0.933	0.957	0.974	drs
11	1.000	1.000	1.000	-
Trung bình	0.867	0.886	0.977	
Note: crste = technical efficiency from CRS DEA				
vrste = technical efficiency from VRS DEA				
scale = scale efficiency = crste/vrste				

Kết quả chay DEA mô hình 3

Slacks calculated using multi-stage method				
EFFICIENCY SUMMARY:				
Năm	Crste	vrste	scal	e
1	0.963	1.000	0.963	irs
2	1.000	1.000	1.000	-
3	1.000	1.000	1.000	-
4	1.000	1.000	1.000	-
5	0.752	0.850	0.884	irs
6	1.000	1.000	1.000	-
7	1.000	1.000	1.000	-
8	0.951	0.952	0.999	irs
9	1.000	1.000	1.000	-
10	0.995	0.996	0.999	drs
11	0.993	1.000	0.993	drs
Trung bình	0.969	0.982	0.985	
Note: crste = technical efficiency from CRS DEA				
vrste = technical efficiency from VRS DEA				
scale = scale efficiency = crste/vrste				

Kết quả chay DEA mô hình 4

Results from DEAP Version 2.1				
Instruction file = tvqg-ins.txt				
Data file = tvqg-dta.txt				
Input orientated DEA				
Scale assumption: VRS				
Slacks calculated using multi-stage method				
EFFICIENCY SUMMARY:				
Năm	Crste	vrste	scale	
1	0.378	1.000	0.378	irs
2	0.500	1.000	0.500	irs
3	0.586	0.960	0.610	irs
4	1.000	1.000	1.000	-
5	1.000	1.000	1.000	-
6	0.891	0.906	0.984	irs
7	1.000	1.000	1.000	-
8	0.922	0.934	0.987	drs
9	0.811	0.840	0.966	drs
10	0.734	0.795	0.924	drs
11	0.657	0.732	0.898	drs
Trung bình	0.771	0.924	0.840	
Note: crste = technical efficiency from CRS DEA				
vrste = technical efficiency from VRS DEA				
scale = scale efficiency = crste/vrste				

Phụ lục 21: Tổng hợp hiệu quả kỹ thuật mô hình 1, mô hình 2, mô hình 3, mô hình 4

STT	Năm	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
1	2005	0.988	1	0.963	0.378
2	2006	0.936	1	1	0.5
3	2007	0.952	0.701	1	0.586
4	2008	0.9	0.699	1	1
5	2009	1	1	0.752	1
6	2010	1	0.698	1	0.891
7	2011	1	0.707	1	1
8	2012	1	0.893	0.951	0.922
9	2013	1	0.91	1	0.811
10	2014	1	0.933	0.995	0.734
11	2015	1	1	0.993	0.657

Kết quả phân tích lựa chọn mô hình DEA

Năm/Mô tả	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
2005	0,988	1	0,963	0,378
2006	0,936	1	1	0,5
2007	0,952	0,701	1	0,586
2008	0,9	0,699	1	1
2009	1	1	0,752	1
2010	1	0,698	1	0,891
2011	1	0,707	1	1
2012	1	0,893	0,951	0,922
2013	1	0,91	1	0,811
2014	1	0,933	0,995	0,734
2015	1	1	0,993	0,657
Nhỏ nhất	0,900	0,698	0,752	0,378
Lớn nhất	1,000	1,000	1,000	1,000
Trung bình	0,980	0,867	0,969	0,771
Độ lệch chuẩn	0,035	0,137	0,074	0,217
Hiệu quả tuyệt đối	7	4	6	3

(Nguồn: Tác giả tính toán trên kết quả phân tích)

Phụ lục 22: Kết quả tương quan giữa các mô hình

Nội dung		Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
Spearman's rho	Mô hình 1	1,000			
	Mô hình 2	0,086	1,000		
	Mô hình 3	-0,379	-0,591*	1,000	
	Mô hình 4	0,329	-0,446	-0,030	1,000
*** Tương quan ở mức ý nghĩa 5%**					

(Nguồn: Tác giả tính toán với hỗ trợ của phần mềm SPSS)

Phụ lục 23: Hiệu quả kỹ thuật mô hình 2 theo DEA

Results from DEAP Version 2.1				
Instruction file = tvqg-ins.txt				
Data file = tvqg-dta.txt				
Input orientated DEA				
Scale assumption: VRS				
Slacks calculated using multi-stage method				
EFFICIENCY SUMMARY:				
Năm	crste	vrste	scale	
1	1.000	1.000	1.000	-
2	1.000	1.000	1.000	-
3	0.701	0.717	0.978	irs
4	0.699	0.703	0.994	irs
5	1.000	1.000	1.000	-
6	0.698	0.777	0.898	drs
7	0.707	0.726	0.973	drs
8	0.893	0.922	0.968	drs
9	0.910	0.942	0.966	drs
10	0.933	0.957	0.974	drs
11	1.000	1.000	1.000	-
Trung bình	0.867	0.886	0.977	
Note: crste = technical efficiency from CRS DEA				
vrste = technical efficiency from VRS DEA				
scale = scale efficiency = crste/vrste				

Phụ lục 24: Thống kê biến mô hình hồi quy Tobit

sum CAEQ DLR LOTA NPL FATA LPNL TRAD TCTA INLB SIZE STAF

Variable	Obs	Mean	Std, Dev,	Min	Max
CAEQ	11	15,48176	4,210309	9,462228	22,58315
DLR	11	1,238367	0,1916123	1,012277	1,482117
LOTA	11	0,7538814	0,1188095	0,6151898	0,9240965
NPL	11	0,010751	0,0044078	0,0061	0,0184
FATA	11	0,0106835	0,0020592	0,0073095	0,0135264
LPNL	11	0,0138163	0,0082771	0,0047578	0,031342
TRAD	11	7,615003	3,139801	4,176325	14,40462
TCTA	11	0,0810065	0,0222403	0,0419114	0,1199666
INLB	11	15.100.000	6.393.367	4.170.000	21.600.000
SIZE	11	33,386	0,6746383	32,38259	34,28965
STAF	11	17.937	2.184	14.000	21.024

Phụ lục 25: Tương quan các biến mô hình hồi quy Tobit

cor EF CAEQ DLR LOTA NPL FATA LPNL TRAD TCTA INLB SIZE STAF

(obs=11)

EF CAEQ DLR LOTA NPL FATA LPNL TRAD TCTA INLB SIZE STAF

	EF	CAEQ	DLR	LOTA	NPL	FATA	LPNL	TRAD	TCTA	INLB	SIZE	STAF
EF	1,0000											
CAEQ	0,18	1,0000										
DLR	-0,86	-0,06	1,0000									
LOTA	0,84	0,19	-0,99	1,0000								
NPL	0,02	0,34	-0,19	0,26	1,0000							
FATA	0,74	-0,16	-0,55	0,46	-0,03	1,0000						
LPNL	-0,70	0,05	0,56	-0,50	0,58	-0,61	1,0000					
TRAD	-0,50	0,24	0,40	-0,35	0,31	-0,48	0,40	1,0000				
TCTA	-0,73	-0,09	0,41	-0,38	0,47	-0,61	0,74	0,74	1,0000			
INLB	-0,17	-0,69	0,13	-0,25	-0,62	0,16	-0,41	0,08	0,05	1,0000		
SIZE	0,03	-0,76	-0,16	0,04	-0,61	0,22	-0,52	-0,17	-0,11	0,92	1,0000	
STAF	-0,03	-0,86	-0,05	-0,07	-0,59	0,15	-0,39	-0,22	-0,10	0,88	0,96	1,00

Phụ lục 26: Kết quả hồi quy theo mô hình hồi quy Tobit

. tobit EF CAEQ, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11
LR chi2(1) = 1.33
Prob > chi2 = 0.2492
Log likelihood = -1.1534086 Pseudo R2 = 0.3654

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
CAEQ	0,0182801	0,0168851	1,08	0,304	-0,0193423	0,0559026
_cons	0,636678	0,2543521	2,5	0,031	0,0699463	1,20341
/sigma	0,1868924	0,0549514			0,0644529	0,3093318

Obs. summary: 0 left-censored observations
7 uncensored observations
4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF DLR, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11
LR chi2(1) = 11.37
Prob > chi2 = 0.0007
Log likelihood = 3.8689999 Pseudo R2 = 3.1288

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
DLR	-0,7566934	0,174	-4,35	0,001	-1,14453	-0,3688567
_cons	1,833088	0,2248987	8,15	0,000	1,331983	2,334194
/sigma	0,0919853	0,0262249			0,0335527	0,1504179

Obs. summary: 0 left-censored observations
7 uncensored observations
4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF LOTA, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11
LR chi2(1) = 11.95
Prob > chi2 = 0.0005
Log likelihood = 4.1587924 Pseudo R2 = 3.2883

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
LOTA	1,306567	0,3153968	4,140	0,002	0,6038197	2,009315
_cons	-0,0826188	0,2291342	-0,36	0,726	-0,5931615	0,427924
/sigma	0,0932393	0,0260477			0,0352014	0,1512773

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF NPL, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 0.02

Prob > chi2 = 0.8872

Log likelihood = -1.8073668 Pseudo R2 = 0.0055

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
NPL	2,0748330	14,6473	0,14	0,89	-30,56137	34,71104
_cons	0,8902743	0,17	5,3	0	0,5158776	1,264671
/sigma	0,1902245	0,0558826			0,0657102	0,3147388

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF FATA, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 6.30

Prob > chi2 = 0.0121

Log likelihood = 1.3309267 Pseudo R2 = 1.7323

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
FATA	60,68125	20,91701	2,9	0,016	14,07525	107,2873
_cons	0,2523654	0,2214034	1,14	0,281	-0,2409521	0,745683
/sigma	0,1253677	0,036524			0,0439872	0,2067482

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF LPNL, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 5.40

Prob > chi2 = 0.0202

Log likelihood = .88153492 Pseudo R2 = 1.4850

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
LPNL	-14,20949	5,422061	-2,62	0,026	-26,29059	-2,128384
_cons	1,098469	0,0920553	11,93	0	0,8933568	1,303581
/sigma	0,1340831	0,0391035			0,046955	0,2212112

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF TRAD, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 2.43

Prob > chi2 = 0.1187

Log likelihood = -.60018446 Pseudo R2 = 0.6698

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
TRAD	-0,0279939	0,0171469	-1,63	0,134	-0,0661996	0,0102119
_cons	1,121356	0,1460088	7,68	0	0,7960285	1,446684
/sigma	0,1634722	0,047791			0,0569872	0,2699571

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF TCTA, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 8.56

Prob > chi2 = 0.0034

Log likelihood = 2.4630736 Pseudo R2 = 2.3553

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
TCTA	-6,71022	2,16306	-3,1	0,011	-11,52982	-1,890623
_cons	1,453385	0,1925726	7,55	0	1,024307	1,882463
/sigma	0,1197731	0,033871			0,0443037	0,1952425

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF SIZE, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 0.11

Prob > chi2 = 0.7454

Log likelihood = -1.7647212 Pseudo R2 = 0.0290

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
SIZE	-0,0319718	0,0997955	-0,32	0,755	-0,2543299	0,1903864
_cons	1,981456	3,339473	0,59	0,566	-5,459354	9,422265
/sigma	0,1914678	0,0565957			0,0653647	0,3175709

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

. tobit EF LSTAF, ul(1)

Tobit regression Number of obs = 11

LR chi2(1) = 0.48

Prob > chi2 = 0.4897

Log likelihood = -1.5787881 Pseudo R2 = 0.1313

EF	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
LSTAF	-0,3774792	0,5664231	-0,67	0,52	-1,639548	0,8845901
_cons	4,61083	5,555068	0,83	0,426	-7,766634	16,98829
/sigma	0,1905327	0,0562021			0,0653067	0,3157587

Obs. summary: 0 left-censored observations

7 uncensored observations

4 right-censored observations at EF>=1

Phụ lục 27: Thống kê biến mô hình hồi quy ROA

. sum ROA EQRE LPNL FATA TRAD SIZE

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ROA	11	0,0121364	0,0051118	0,0039	0,0203
EQRE	11	0,0628584	0,0162603	0,0414221	0,0938203
LPNL	11	0,0138163	0,0082771	0,0047578	0,031342
FATA	11	0,0106835	0,0020592	0,0073095	0,0135264
TRAD	11	7,615003	3,139801	4,176325	14,40462
SIZE	11	33,386	0,6746383	32,38259	34,28965

Phụ lục 28: Tương quan các biến mô hình hồi quy ROA

. cor ROA EQRE LPNL FATA TRAD SIZE

(obs=11)

	ROA	EQRE	LPNL	FATA	TRAD	SIZE
ROA	1					
EQRE	0,5703	1				
LPNL	-0,4095	-0,1468	1			
FATA	0,3716	0,2669	-0,614	1		
TRAD	-0,3868	-0,349	0,4036	-0,475	1	
SIZE	0,7986	0,7402	-0,5213	0,2151	-0,166	1

Phụ lục 29: Kết quả hồi quy ROA

reg ROA EQRE LPNL FATA TRAD SIZE

Source | SS df MS Number of obs = 11

F(5, 5) = 10,45

Model | ,000238491 5 ,000047698 Prob > F = 0,0111

Residual | ,000022814 5 4,5629e-06 R-squared = 0,9127

Adj R-squared = 0,8254

Total | ,000261305 10 ,000026131 Root MSE = ,00214

ROA	Coef.	Std.	Err.	t	P>|t|	[95%	Conf. Interval]
EQRE	-0,2973873	0,0977417	-3,04	0,029	-0,5486404		-0,0461342
LPNL	0,5821122	0,1800005	3,23	0,023	0,1194061		1,044818
FATA	1,407584	0,5132144	2,74	0,041	0,0883242		2,726843
TRAD	-0,000867	0,0002923	-2,97	0,031	-0,0016185		-0,0001156
SIZE	0,0134855	0,0025933	5,2	0,003	0,0068193		0,0201518
_cons	-0,4358768	0,085137	-5,12	0,004	-0,6547285		-0,2170251

Phụ lục 30: Kết quả kiểm định mô hình hồi quy ROA

. vif

Variable	VIF	1/VIF
SIZE	6.71	0.149071
EQRE	5,54	0,180644
LPNL	4,86	0,205558
FATA	2,45	0,408541
TRAD	1,85	0,541632
Mean VIF	4,28	

. estat bgodfrey

Breusch-Godfrey LM test for autocorrelation

lags(p)	chi2	df	Prob > chi2
1	1,391	1	0,2382

H0: no serial correlation

. estat ovtest

Ramsey RESET test using powers of the fitted values of ROAA

Ho: model has no omitted variables

F(3, 2) = 5.85

Prob > F = 0.1494

. imtest,white

White's test for Ho: homoskedasticity

against Ha: unrestricted heteroskedasticity

chi2(10) = 11.00

Prob > chi2 = 0.3575

Cameron & Trivedi's decomposition of IM-test

Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	11	10	0,3575
Skewness	7,4	5	0,1924
Kurtosis	0,06	1	0,8014
Total	18,47	16	0,2974

Phụ lục 31: Doanh số huy động vốn của một số NHTM Việt Nam 2011-2015

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015
1	**NHTM Nhà nước (*)**					
	VietinBank	420.212	460.082	511.670	595.096	711.785
	Vietcombank	241.700	303.942	334.259	422.204	503.007
	BIDV	285.600	331.116	416.726	501.909	658.701
	Agribank	506.316	557.028	634.505	700.124	804.000
2	**NHTM cổ phần**					
	Techcombank	136.781	150.633	135.203	150.909	142.240
	Eximbank	72.777	85.519	82.650	101.380	94.431
	ACB	142.218	125.234	138.111	154.614	174.919
	MB	89.549	117.747	136.089	167.941	181.751
	Sacombank	111.513	123.753	140.770	167.898	191.200
	Maritime Bank	69.473	61.881	68.287	35.443	39.777
	SCB	67.873	79.193	147.098	198.505	255.978
	SHB	62.126	81.969	130.952	127.353	157.503
	TienphongBank	23.330	10.785	28.067	46.725	68.901
	VIB	57.489	40.062	43.239	49.051	48.048
	VPBank	29.412	59.680	88.345	108.354	152.131
	LienvietPost Bank	48.148	57.628	71.139	77.820	80.723

(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)

(*) NHTMCP Nhà nước: Gồm Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam và 3 NHTMCP có vốn Nhà nước chi phối.

Phụ lục 32: Doanh số cho vay khách hàng của một số NHTM Việt Nam 2011-2015

(Đơn vị: tỷ đồng)

STT	Ngân hàng	2011	2012	2013	2014	2015
1	**NHTM Nhà nước**					
	VietinBank	290.397	329.682	372.988	435.502	533.530
	Vietcombank	204.089	235.869	267.863	316.253	378.541
	BIDV	293.937	339.923	391.035	445.693	598.434
	Agribank	439.958	470.950	518.779	543.351	673.435
2	**NHTM Cổ phần**					
	Techcombank	62.562	67.136	69.088	79.347	110.461
	Eximbank	74.044	74.315	82.643	86.123	83.889
	ACB	102.809	102.815	107.190	116.324	134.032
	MB	58.108	73.912	85.972	98.106	119.372
	Sacombank	77.669	92.669	107.848	124.576	185.917
	Maritime Bank	37.388	28.193	26.676	22.966	27.490
	SCB	64.418	87.165	88.349	133.265	169.228
	SHB	28.806	55.689	75.322	103.048	130.005
	TienphongBank	6.243	6.083	11.926	19.839	28.240
	VIB	43.497	33.313	34.313	37.289	47.777
	VPBank	29.184	36.903	52.474	78.379	116.804
	LienvietPost Bank	12.639	22.588	28.954	40.815	55.470

(Nguồn: Báo cáo thường niên các NHTM Việt Nam)