

**Phát triển dịch vụ ngân hàng bán lẻ của các ngân hàng thương mại Việt Nam  
sau đại dịch Covid-19  
Thuận lợi và thách thức**

□ PGS. TS. Nguyễn Thu Thủy\*

\*Trường Đại học Thương mại

Nhận: 13/04/2022

Biên tập: 14/04/2022

Duyệt đăng: 10/05/2022

**Tóm tắt**

Từ đầu năm 2020, nền kinh tế toàn cầu chịu sự tác động của dịch Covid-19. Việc phong tỏa, giãn cách xã hội, đóng cửa biên giới khiến thế giới rơi vào tình trạng đóng băng, hoạt động kinh tế bị gián đoạn, lĩnh vực sản xuất bị đình trệ, thương mại toàn cầu tăng trưởng chậm... Đại dịch do Covid-19 gây ra, đã tác động mạnh đến mọi mặt của nền kinh tế thế giới và Việt Nam. Tất cả các dịch vụ kinh doanh của ngân hàng nói chung và dịch vụ ngân hàng bán lẻ (NHBL) nói riêng đều bị ảnh hưởng. Bên cạnh những tác động tiêu cực tạo ra những thách thức đối với các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam trong phát triển các dịch vụ NHBL, đại dịch Covid-19 cũng có những tác động tích cực nhất định. Dựa trên các dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu đã chỉ ra các thuận lợi trong phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam và thách thức. Từ nghiên cứu này, một số hàm ý học thuật về chính sách ở cả tầm vĩ mô và vi mô, nhằm phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam được đề xuất trong thời gian tới.

**Từ khóa:** ngân hàng, dịch vụ ngân hàng, dịch vụ bán lẻ ngân hàng thương mại.

**Abstract**

Since 2020, the global economy has been suffered the pandemic of Covid-19. The lockdown, social distancing, border closing made the world falling economic disconnection, low global growth rate and others. The pandemic of Covid-19 has influenced all walks of life in the world and Vietnam as well. All banking services in general and retail services in particular have been influenced. Besides of bad effects from Covid-19 on Vietnamese commercial banks in development of retail services, Covid-19 also makes some opportunities. Based on the primary data, the study points some opportunities and challenges as well. Based on the findings, some policy implications are proposed both macro and micro aspects for expanding the retail service development of Vietnamese commercial banks in the future.

**Keywords:** bank, banking services, retail banking services.

**JEL:** M15, M21, M40, M51.

**1. Giới thiệu**

Trong điều kiện nền kinh tế toàn cầu hội nhập sâu rộng như hiện nay, dịch vụ ngân hàng tài chính, đặc biệt là dịch vụ NHBL đã và đang là lĩnh vực cạnh tranh rất khốc liệt, được nhiều ngân hàng chú trọng và tập trung nguồn lực. Có nhiều nguyên nhân khiến các NHTM Việt Nam tập trung phát triển dịch vụ NHBL, trong đó có thể kể đến một số nguyên nhân cơ bản như:

**Thứ nhất**, với dân số khoảng 95 triệu người và mức thu nhập, mức sống ngày càng được nâng cao, kéo theo nhu cầu của khách hàng cá nhân tăng cao, đặc biệt nhu cầu sử dụng đa dạng dịch vụ ngân hàng. Mạng dịch vụ NHBL tại thị trường Việt Nam đang ở những

bước đầu hình thành và phát triển, do đó thị phần còn rất lớn, cơ hội cho các NHTM là rất nhiều.

**Thứ hai**, sự tham gia của các công ty tài chính ngày càng mạnh mẽ cũng như việc các NHTM nước ngoài khi tham gia vào thị trường Việt Nam đều chú trọng phát triển dịch vụ NHBL, điều đó đặt ra cho các NHTM Việt Nam, không còn sự lựa chọn nào khác là phát triển các sản phẩm dịch vụ NHBL nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, đa dạng hoá các hoạt động kinh doanh, chống đỡ với sự cạnh tranh khốc liệt của các công ty tài chính, các NHTM nước ngoài.

**Thứ ba**, xuất phát từ việc đa dạng hoá nhằm giảm thiểu rủi ro. Bằng việc phục vụ đa dạng khách hàng với đa dạng sản phẩm dịch vụ, NHBL là mảng dịch vụ ít chịu ảnh hưởng của chu kỳ kinh tế, luôn tạo ra nguồn thu ổn định, chắc chắn, với nền khách hàng rộng khắp...

Xuất phát từ các lý do trên, các NHTM Việt Nam đang có xu hướng chuyển sang bán lẻ, xác định dịch vụ NHBL là thị trường trọng tâm trong tương lai, tăng cường tiếp cận khách hàng cá nhân nhằm tìm kiếm thị trường lớn hơn. Với dữ liệu phân tích tổng hợp về những cơ hội, thuận lợi và khó khăn, thách thức mà các NHTM Việt Nam sẽ đối mặt, kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ mang lại những hàm ý học thuật và thực tiễn quan trọng cho các học giả cũng như các nhà quản lý ngân hàng một số gợi ý về chính sách nhằm phát triển dịch vụ NHBL trong thời gian tới.

## **2. Thuận lợi trong phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam sau đại dịch Covid-19**

Dựa trên tổng hợp các nghiên cứu cả về hàn lâm và ứng dụng, phát triển dịch vụ NHBL tại các NHTM Việt Nam có một số thuận lợi sau:

### ***Một là, nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến tăng cao***

Đại dịch Covid-19 mang đến một “cánh cửa” yêu cầu các ngân hàng phải mở cửa ngay lập tức, phải đáp ứng ngay lập tức các nhu cầu của khách hàng bằng việc áp dụng công nghệ. Trong thời kỳ “giãn cách xã hội” hay “phong tỏa”, mọi thói quen tiêu dùng của người dân buộc phải thay đổi và việc hạn chế đi lại, tránh lây lan dịch bệnh khiến các hoạt động của ngân hàng trực tuyến ngày càng phát triển thay cho các ngân hàng truyền thống được phục vụ ngay tại khu phố. Ngân hàng muốn tồn tại và phát triển, bắt buộc phải áp dụng công nghệ thông tin vào trong cách thức phục vụ phù hợp với hoàn cảnh kinh tế xã hội trong điều kiện bình thường mới. Từ đó, tạo điều kiện cho thương mại điện tử phát triển, thanh toán không dùng tiền mặt gia tăng và các hình thức vay qua công nghệ cũng như bán chéo sản phẩm có điều kiện phát triển. Ngoài ra, các NHTM có điều kiện triển khai ngân hàng số trên cơ sở xây dựng nên khách hàng số, dữ liệu số, từng bước thực hiện quy trình số trong cung cấp các dịch vụ NHBL. Sự bất ổn của kinh tế vĩ mô cũng là động lực để đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi số ngân hàng. Việc số hóa từ văn bản thủ tục phương thức làm việc phương thức giao dịch trong nội bộ cũng như với khách hàng qua giai đoạn dịch bệnh này được nhìn nhận là việc làm hết sức cần thiết. Đây nhanh hoàn thiện hệ thống big data và nhanh chóng đưa vào sử dụng các sản phẩm ngân hàng số, các giao dịch ngân hàng điện tử đặc biệt với nhóm NHBL phục vụ khách hàng cá nhân và doanh nghiệp vừa và nhỏ để giảm giao dịch trực tiếp với nhóm khách hàng này.

***Hai là, hành lang pháp lý về kinh doanh dịch vụ ngân hàng đang từng bước được thực hiện theo Chuẩn quốc tế Basel II***

Để tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của các ngân hàng trong bối cảnh hội nhập, về phía cơ quan quản lý Nhà nước, ngân hàng Nhà nước đã không ngừng nỗ lực, củng cố quan hệ hợp tác với các tổ chức tài chính quốc tế. Đồng thời, đã tiến hành bổ sung và ban hành nhiều văn bản pháp luật trong lĩnh vực ngân hàng theo hướng minh bạch hóa, tuân thủ các nguyên tắc thị trường, các thông lệ, chuẩn mực quốc tế và đặc biệt là các cam kết quốc tế. Các công cụ chính sách tiền tệ được thể hiện đồng bộ, linh hoạt, đáp ứng được nhu cầu thanh khoản của thị trường tiền tệ, đảm bảo ổn định hoạt động kinh doanh ngân hàng. Cơ chế tỷ giá vận hành linh hoạt, gắn kết chặt chẽ với điều hành lãi suất, có biện pháp hài hòa giữa biện pháp hành chính và cơ chế thị trường.

Khuôn khổ pháp lý về các chuẩn mực an toàn của hệ thống ngân hàng đã được cải thiện đáng kể, tiên gần hơn thông lệ và chuẩn mực quốc tế, tạo nền tảng cho các NHTM Việt Nam hoạt động an toàn và lành mạnh hơn.

***Ba là, hạ tầng tài chính không ngừng được cải thiện, đáp ứng yêu cầu về khả năng kết nối trong hội nhập về lĩnh vực tài chính - ngân hàng***

Trong giai đoạn vừa qua, hệ thống thanh toán và hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế không ngừng được nâng cấp và cải thiện, hạ tầng thanh toán điện tử liên ngân hàng đã được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, hiện đã kết nối các tổ chức tín dụng trên phạm vi toàn quốc, đáp ứng yêu cầu thanh toán tức thì, xử lý giao dịch chính xác an toàn và bảo mật. Ngoài ra, việc tham gia vào hệ thống thanh toán khu vực ASEAN, đã thúc đẩy việc triển khai kết nối các hệ thống thanh toán bán lẻ trong khu vực của các NHTM Việt Nam, thúc đẩy phát triển các giao dịch điện tử liên ngân hàng.

***Bốn là, các sản phẩm dịch vụ NHBL ngày càng đa dạng và phong phú, dựa trên nền tảng công nghệ và hệ thống thanh toán hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế; mạng lưới kênh phân phối đa dạng, hoạt động rộng khắp***

Trên cơ sở tích cực ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, các NHTM Việt Nam đã không ngừng nâng cao cả về số lượng, chất lượng, dịch vụ và tiện ích ngân hàng, sản phẩm dịch vụ NHBL ngày càng đa dạng và phong phú, chất lượng tiện ích dịch vụ được cải thiện rõ rệt, các giao dịch ngân hàng có thể thực hiện mọi nơi, mọi lúc. Qua đó, giúp người sử dụng có thể rút ngắn thời gian giao dịch, tăng mức độ hài lòng của khách hàng. Nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng đã bắt nhịp trình độ tiên tiến thế giới, các kênh phân phối dịch vụ có bước phát triển tích cực, tạo điều kiện cho dân chúng và doanh nghiệp tiếp cận dịch vụ ngân hàng hiện đại ngày càng thuận tiện và dễ dàng hơn.

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghệ 4.0, đã tạo thêm nhiều cơ hội cho các NHTM Việt Nam ứng dụng những giải pháp kinh doanh sáng tạo, đột phá, ra đời nhiều sản phẩm công nghệ mới, tiện ích cao như: Mobile banking, home banking, internet banking, công nghệ thẻ chip, ví điện tử,... Với số lượng khoảng 51 triệu người sử dụng điện thoại thông minh và khoảng 50 triệu người sử dụng internet, từ đó sẽ giúp ngân hàng giảm chi phí giao dịch, tăng hiệu quả kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh.

Ngoài ra, tính đến 31/12/2021 số lượng chi nhánh, phòng giao dịch của 26 NHTM Việt Nam đạt 10.899 điểm, trong đó 10 ngân hàng có số lượng điểm giao dịch nhiều nhất gồm Agribank, LienVietPosBank, VietinBank, BIDV, Vietcombank, Sacombank, Techcombank, SHB, ACB và MB (Bảng 1). Bên cạnh đó, còn có 6 ngân hàng triển khai mPOS, 11 ngân hàng triển khai QR, 75 tổ chức triển khai dịch vụ thanh toán qua internet, 45 tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán qua điện thoại di động; tính chung cả nước có

khoảng 19.541 ATM, 274.539 POS, tổng lượng thẻ lưu hành là 109 triệu thẻ, số tài khoản cá nhân năm 2018 là 45,8 triệu tăng lên 95,6 triệu vào năm 2020,... Như vậy, với quy mô mạng lưới giao dịch lên tới hàng trăm, hàng nghìn chi nhánh, phòng giao dịch, kênh phân phối dịch vụ của các NHTM Việt Nam ở khắp các khu vực dân cư trên tất cả 63 tỉnh thành cả nước. Đây là một lợi thế, giúp các NHTM Việt Nam tiếp cận và cung cấp các dịch vụ NHBL dễ dàng hơn so với đối thủ cạnh tranh là các ngân hàng nước ngoài.

**Bảng 1: Số lượng chi nhánh, phòng giao dịch của các NHTM đến cuối năm 2021**

<b>TT</b>	<b>Ngân hàng</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>
1	Agribank	2.233	2.223	2.225
2	LienVietPostBank	1.223	1.212	1.169
4	BIDV	1.061	1.061	1.084
5	Vietcombank	588	588	593
6	Sacombank	554	552	552
7	SHB	530	530	530
8	ACB	369	369	371
9	Techcombank	311	311	307
10	MB	300	300	296
11	HDBank	284	284	326
12	MSB	278	278	263
13	TPBank	278	278	120
14	SCB	239	239	239
15	VPBank	227	227	227
16	Eximbank	207	207	207
17	SeABank	165	165	165
18	ABBank	165	165	165
19	VIB	163	163	165
20	Kienlongbank	134	134	134
21	OCB	128	128	135
22	VietBank	113	113	118
23	Nam A bank	102	102	107
24	PGBank	78	78	78
25	Bac A Bank	41	41	41
26	NCB	24	24	24
	<b>Tổng</b>	<b>10.912</b>	<b>10.899</b>	

(Nguồn: Top 10 ngân hàng có nhiều chi nhánh, phòng giao dịch nhất từ <https://CafeF>)

***Năm là, kết quả kinh doanh dịch vụ NHBL và lợi nhuận của các NHTM không ngừng tăng cao***

Kết quả hoạt động của một số mảng dịch vụ NHBL như: dịch vụ huy động vốn, dịch vụ tín dụng bán lẻ của 10 NHTM cổ phần tiêu biểu của Việt Nam, được thể hiện qua tỷ trọng vốn huy động từ khách hàng cá nhân so với tổng tiền gửi huy động và tỷ trọng cho vay khách hàng cá nhân/tổng dư nợ cho vay đều tăng lên đáng kể qua các năm. Đặc biệt, ở nhiều ngân hàng, tỷ lệ này rất cao điển hình như Agribank, techcombank, Sacombank, Eximbank, TPBank, tỷ trọng này luôn đạt trên 50% là minh chứng thuyết phục về thực tế và tiềm năng phát triển của các mảng dịch vụ này trong thời gian qua, Bảng 2.

**Bảng 2: Tỷ trọng dư có tiền gửi cá nhân/tổng tiền gửi tại các NHTM qua các năm**  
*Đơn vị tính: %*

<b>TT</b>	<b>Tên ngân hàng</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	VCB	55	55	52	50
2	Vietinbank	52	55	53	52,8
3	BIDV	54	55	57,8	55,5
4	Agribank	73,8	79	79	78
5	Techcombank	64	71	70,5	72,3
6	TPbank	54	52	53,5	53,3
7	VIB	52	59	68,1	74,1
8	VPbank	59,9	55	62	63
9	Sacombank	83	83	86,5	85,5
10	Eximbank	75	75	72	71,7

*(Nguồn: tổng hợp từ các báo cáo thường niên của các NHTM Việt Nam)*

**Bảng 3: Tỷ trọng dư nợ cho vay cá nhân/tổng dư nợ cho vay tại các NHTM qua các năm**

*Đơn vị tính: %*

<b>TT</b>	<b>Tên ngân hàng</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	VCB	25	33	37	43
2	Vietinbank	23	25	29	29
3	BIDV	28	31	32	35
4	Agribank	63	68	70	70
5	Techcombank	43	34	45	46
6	TPbank	44	41	51	54
7	VIB	47	63	74	81
8	VPbank	62	64	58	59
8	Sacombank	52	53	61	62
9	Eximbank	46	48	54	52

*(Nguồn: tổng hợp từ các báo cáo thường niên của các NHTM Việt Nam)*



Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động kinh doanh của các NHTM cũng không ngừng tăng lên, Bảng 4. Tính đến 31/12/2020, tổng lợi nhuận trước thuế của 27 NHTM Việt Nam đạt 150.154 6 tỷ đồng, tăng 13,7% so với năm 2019; số ngân hàng có lợi nhuận trước thuế cao nhất gồm: Vietcombank, Vietinbank, Techcombank, VPBank, Agribank, MB, BIDV,...

**Bảng 4: Tổng hợp lợi nhuận trước thuế của 26 NHTM Việt Nam,  
giai đoạn 2019 – 2020**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

TT	Ngân hàng	Lợi nhuận trước thuế		
		2019	2020	% thay đổi
1	Vietcombank	23.122	23.045	-0,3
2	VietinBank	11.461	17.070	48,9
3	Techcombank	12.838	15.800	23,1
4	VPBank	10.324	13.019	26,1
5	Agribank	14.116	13.000	-7,9
6	MB	10.036	10.688	6,5
7	ACB	7.516	9.596	27,7
8	BIDV	10.732	9.214	-14,1
9	HDBank	5.018	5.801	15,9
10	VIB	4.082	5.801	42,1
11	OCB	3.232	4.420	36,8
12	TPBank	3.868	4.300	11,2
13	SHB	3.026	3.413	12,8
14	Sacombank	3.217	3.339	3,8
15	MSB	1.276	2.510	96,7
16	LienVietPostBank	2.039	2.427	19,0
17	SeABank	1.391	1.729	24,3
18	ABBank	1.274	1.368	7,4
19	Eximbank	1.095	1.340	22,4
20	Bac A Bank	934	737	-21,1
21	VietABank	276	421	52,5
22	Vietbank	613	403	-34,3
23	PGBank	90	212	137,1
24	VietCapitalBank	158	201	27,4
25	Kienlongbank	86	158	84,1
26	Saigonbank	181	121	-33,1
27	NCB	55	4	-93,3

### **3. Khó khăn, thách thức đối với phát triển dịch vụ NHBL**

Bên cạnh những tác động tích cực cũng như những thuận lợi nêu trên, thì tác động tiêu cực và những khó khăn, thách thức đặt ra cho các NHTM trong phát triển dịch vụ NHBL cũng không hề nhỏ.

#### ***Một là, sự phục hồi của nền kinh tế hậu Covid-19 còn chậm***

Nền kinh tế thế giới đang lâm vào khủng hoảng trầm trọng do đại dịch Covid-19 gây ra, thị trường tài chính quốc tế chứa đựng nhiều rủi ro, lạm phát có xu hướng gia tăng. Kinh tế trong nước gặp rất nhiều khó khăn do các hoạt động sản xuất kinh doanh đình trệ và một số ngành kinh doanh dịch vụ buộc phải ngừng hoạt động. Lượng doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh, chờ giải thể tăng, thu nhập của cá nhân hộ gia đình bị giảm sút,... Mặc dù, các cơ quan quản lý nhà nước đã ban hành và thực hiện nhiều giải pháp để ổn định kinh tế vĩ mô như: duy trì chính sách tiền tệ nới lỏng để hỗ trợ tăng trưởng kinh tế, giúp ổn định tỷ giá, điều chỉnh lãi suất về mức thấp, cắt giảm chi tiêu công, thực hiện các gói hỗ trợ doanh nghiệp chống dịch,... Tuy nhiên, do biến động khó lường đại dịch, dẫn đến khả năng phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh của một số ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh còn rất chậm. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến môi trường phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM.

#### ***Hai là, năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam chưa đồng đều, khả năng cạnh tranh hạn chế dẫn đến nguy cơ bị mất thị phần NHBL so với các đối thủ cạnh tranh***

Trong những năm qua, thông qua hoạt động tái cơ cấu, quy mô vốn, tài sản, chất lượng hoạt động của các NHTM Việt Nam đã được tăng lên đáng kể. Cụ thể, quy mô tài sản của 3 nhóm NHTM đã tăng 8,98%, từ 10.555.022 tỷ đồng năm 2018 lên 11.503.390 tỷ đồng vào năm 2019, năm 2020 là 11.892.265 tỷ đồng, trong đó nhóm NHTM Nhà nước có tốc độ tăng 6,13%, đạt 5.161.715 tỷ đồng, nhóm NHTM cổ phần tăng 10,56%, đạt 5.242.231 tỷ đồng và nhóm các NH Liên doanh và NH 100% vốn nước ngoài tăng 14,89%, đạt 1.383.691 tỷ đồng, Bảng 5. Như vậy, năng lực tài chính của các NHTM Việt Nam đã được cải thiện song vẫn còn non kém hơn so với khu vực và quốc tế. Vốn điều lệ tuy đã tăng mạnh so với trước đây nhưng khả năng huy động vốn trong nội bộ nền kinh tế thấp, nhất là vốn trung và hạn, hầu hết các NHTM Việt Nam đều chưa có chiến lược kinh doanh hợp lý để vươn ra thị trường quốc tế. Quy mô vốn của các NHTM Việt Nam chỉ vào khoảng từ 150 triệu USD đến 1,8 tỷ USD, khoảng cách này rất xa so với mức trung bình ở các nước trong khu vực (Ngân hàng Mitsubishi UFJ có số vốn lên đến 1.770 tỷ USD, hay United Overseas Bank của Singapore có số vốn lên tới 13,4 tỷ SGD). Điều này cản trở các NHTM Việt Nam trong việc mở rộng quy mô và đặc biệt là ứng dụng công nghệ để phát triển các sản phẩm mới, hiện đại. Bên cạnh đó quy mô vốn nhỏ cũng hạn chế khả năng cho vay của các NHTM trong nước,... dẫn đến nguy cơ các NHTM Việt Nam sẽ không cạnh tranh được và mất dần thị trường bán lẻ vào tay các ngân hàng nước ngoài.

**Bảng 5: Quy mô vốn và tài sản của các NHTM Việt Nam, giai đoạn 2018 - 2020***Đơn vị: Tỷ đồng*

Loại hình	2018			2019			2020	
	Vốn điều lệ	Vốn tự có	Tổng tài sản có	Vốn điều lệ	Vốn tự có	Tổng tài sản có	Vốn tự có	Tổng tài sản có
NHTM Nhà nước	147.892	268.602	4.863.578	155.153	324.444	5.161.715	155.153	5.266.343
NHTM Cổ phần	267.223	338.182	4.554.863	281.092	365.473	5.035.857	286.229	5.242.231
NHLD và NH 100% vốn nước ngoài	113.484	162.862	1.136.581	120.770	181.966	1.305.818	123.123	1.383.691
<b>Tổng</b>	<b>528.599</b>	<b>769.646</b>	<b>10.555.022</b>	<b>557.015</b>	<b>871.883</b>	<b>11.503.390</b>	<b>564.505</b>	<b>11.892.265</b>

*(Nguồn: NHTM Việt Nam qua các năm)***Ba là, công nghệ ngân hàng còn yếu kém**

Theo WB, chỉ số công nghệ của NHTM Việt Nam chỉ đạt 0,47%; trong khi Thái Lan và Indonexia là 1,07; Malaysia là 1,08 và Singapore là 1,96. Do vốn ít, năng lực tài chính còn hạn chế, nên một số ngân hàng không dễ thực hiện đầu tư để có được nền tảng công nghệ hiện đại. Công nghệ hiện nay của các NHTM Việt Nam chủ yếu phục vụ cho việc kết nối cục bộ trong cùng hệ thống một ngân hàng, việc kết nối liên ngân hàng chưa được quan tâm đúng mức, các ngân hàng chưa tìm được tiếng nói chung để kết nối thống nhất chia sẻ hạ tầng kỹ thuật, dẫn đến khả năng chia sẻ công nghệ và phân tán rủi ro còn thấp, vừa gây lãng phí trong việc mua sắm máy móc thiết bị, vừa hạn chế tiện ích sử dụng của khách hàng. Bên cạnh đó, trong quá trình tác nghiệp, các NHTM Việt Nam thường gặp phải những rủi ro đến từ việc sử dụng phần mềm, vận hành sai, không tuân thủ chặt chẽ quy trình theo dõi, kiểm soát, bảo mật an ninh, an toàn hệ thống, tấn công mạng,... Điều này đã làm giảm lợi thế cạnh tranh trong ứng dụng và cung ứng dịch vụ NHBL, giữa các ngân hàng trong nước với các ngân hàng nước ngoài.

**Bốn là, trình độ nhân lực trong ngành ngân hàng chưa cao**

Trong điều kiện nền kinh tế toàn cầu hội nhập sâu rộng như hiện nay, đòi hỏi các NHTM Việt Nam phải có nguồn nhân lực không chỉ có chuyên môn cao về nghiệp vụ ngân hàng mà còn phải am hiểu luật pháp và thông lệ quốc tế, được trang bị đầy đủ những kiến thức và kỹ năng nghiên cứu, phân tích và dự báo biến động của thị trường, khai thác và sử dụng được các tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ cao,... Tuy nhiên, nguồn nhân lực của các NHTM Việt Nam bị đánh giá là thiếu chuyên nghiệp về chuyên môn, về khả năng tiếp thị dịch vụ NHBL; năng lực hiểu biết về số hoá, công nghệ còn hạn chế,... nên tỷ lệ khách hàng cá nhân tiếp cận và sử dụng dịch vụ ngân hàng còn ít.

**Năm là, phần lớn các NHTM Việt Nam chưa xây dựng được phương án phát triển dịch vụ NHBL một cách đồng bộ và hiệu quả**

Chưa có chiến lược tiếp thị rõ ràng trong hoạt động NHBL; dịch vụ thanh toán thẻ còn hạn chế về phạm vi sử dụng và chưa phát triển được sâu rộng trong đại bộ phận công chúng, dịch vụ internet banking mới dừng lại chủ yếu ở mức truy vấn thông tin, chưa cho phép thực hiện thanh toán, các công cụ thanh toán không dùng tiền mặt như séc cá nhân gần như không được sử dụng, tiện ích thanh toán thẻ còn hạn chế. Số lượng ATM đặt chủ yếu ở thị xã, khu đô thị và thành phố, làm hạn chế khả năng tiếp cận dịch vụ NHBL. Ngoài ra, thủ tục giao dịch chưa thuận tiện, một số quy định và quy trình nghiệp vụ còn nặng nề về bảo đảm an toàn cho ngân hàng, vấn đề bảo mật thông tin chưa đáp ứng được yêu cầu.

Ngoài ra, một thách thức nữa đặt ra đối với các NHTM Việt Nam là khi công nghệ phát triển thì vấn đề rủi ro công nghệ thông tin cũng có xu hướng tăng lên, đặc biệt an ninh mạng, thanh toán, dữ liệu, vấn đề bảo mật. Trong khi nhiều ngân hàng thuộc các nước thành viên CPTPP đang ở giai đoạn cuối của việc áp dụng hệ thống quản trị rủi ro theo Basel II và tiệm cận dần với Basel III thì đến nay Việt Nam chỉ có 21 NHTM áp dụng Thông tư 41 trước và đúng thời hạn, từ ngày 01/01/2020. Điều này đòi hỏi, các NHTM Việt Nam phải thực sự nỗ lực nâng cấp chuẩn mực quản trị, hướng đến thông lệ quốc tế tốt hơn.

#### **4. Một số khuyến nghị đề xuất**

Từ việc phân tích thuận lợi và thách thức trên có thể thấy rằng, các NHTM Việt Nam cần phải khắc phục hạn chế, vượt qua những thách thức từ chính nội tại, nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường tiếp cận với khách hàng là cá nhân nhằm tìm kiếm thị trường lớn hơn. Để đạt mục tiêu đó, trong thời gian tới cần triển khai đồng bộ các giải pháp ở cả tầm vĩ mô và vi mô cụ thể như sau:

##### **4.1. Về phía các cơ quan quản lý**

*Một là, xây dựng môi trường kinh tế, môi trường pháp lý ổn định và bền vững*

Sự ổn định và tăng trưởng của nền kinh tế sẽ làm tăng niềm tin dân chúng vào thể chế kinh tế hiện hành. Bởi vậy, trong thời gian tới cần tiếp tục nâng cao tính minh bạch và nhất quán trong chính sách can thiệp của NHNN và Chính phủ nhằm điều hành chính sách tiền tệ hướng tới mục tiêu an toàn và ổn định. Đồng thời, cần đẩy nhanh việc hoàn thiện hành lang pháp lý liên quan đến áp dụng công nghệ số trong hoạt động ngân hàng như: xác thực khách hàng trực tuyến, ứng dụng điện toán đám mây, blockchain trong hoạt động ngân hàng... Cùng với đó, tăng cường sự kết nối giữa các tổ chức tín dụng, trung gian thanh toán, tổ chức công nghệ tài chính nhằm phục vụ cho các giao dịch thanh toán điện tử trong nền kinh tế.

*Hai là, thay đổi cơ chế quản lý, hệ thống các quy định an toàn cần được liên tục nâng cao tính minh bạch, đảm bảo phù hợp với thông lệ quốc tế*

Thay đổi cơ chế quản lý theo hướng cho phép thực hiện môi trường pháp lý dạng thí điểm đối với sản phẩm tài chính mới; quy định về việc cung ứng sản phẩm dịch vụ tài chính ngân hàng dựa trên nền tảng công nghệ số, tài khoản điện tử... cũng như các quy định trong đảm bảo an toàn, bảo mật giao dịch điện tử. Đồng thời, NHNN cần hoàn thiện công tác thanh tra giám sát hoạt động của các NHTM, nâng cao vai trò, chất lượng thanh tra trong toàn hệ thống, đẩy mạnh việc thực hiện kiểm toán nội bộ, trích lập và sử dụng dự phòng để xử lý các rủi ro trong hoạt động ngân hàng.

Trong thời gian tới, cần hoàn thiện các hệ thống hỗ trợ thanh toán điện tử, hoàn thiện cơ sở dữ liệu thông tin quốc gia thống nhất, cho phép NHTM được khai thác, phục vụ quá trình cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng.

#### **4.2. Về phía các NHTM**

*Thứ nhất, tăng cường đầu tư cho cơ sở vật chất và công nghệ cung cấp dịch vụ NHBL*

Với lợi thế về quy mô mạng lưới giao dịch rộng khắp trên cả nước, tuy nhiên các NHTM cần cơ cấu lại mạng lưới các chi nhánh, các phòng giao dịch theo hướng gọn nhẹ nhằm tăng nhanh nguồn vốn, đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng của người dân. Tăng cường sự phối hợp và liên kết giữa các NHTM để mở rộng khả năng sử dụng thẻ và phát huy tính năng tác dụng của thẻ ATM, tiết kiệm chi phí và tạo thuận lợi cho khách hàng. Đồng thời, chú trọng đến phát triển và nâng cấp công nghệ thông tin theo hướng tăng cường ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ tiên tiến, phát triển hệ thống giao dịch trực tuyến, hiện đại hóa tất cả các nghiệp vụ ngân hàng, đảm bảo hòa nhập với các ngân hàng quốc tế trong mọi lĩnh vực. Tăng cường xử lý tự động trong tất cả quy trình tiếp nhận yêu cầu khách hàng, thẩm định và xử lý thông tin, nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo tính bảo mật và an toàn trong kinh doanh.

Để giải quyết bài toán trên, các NHTM Việt Nam cần phải có lộ trình tăng vốn điều lệ phù hợp và đưa ra phương án kinh doanh phù hợp với số vốn tăng lên, tránh việc đầu tư không có hiệu quả. Tăng vốn điều lệ là điều kiện để đạt được sự phát triển nhờ quy mô, đáp ứng yêu cầu hội nhập ngày càng sâu rộng và đủ tiềm lực tài chính lớn để có thể đầu tư, đổi mới công nghệ, ứng phó với những bất ổn của môi trường kinh doanh mới.

*Thứ hai, hoàn thiện quy định, quy trình nghiệp vụ NHBL và nâng cao năng lực quản trị rủi ro*

Các quy định pháp lý điều chỉnh hoạt động ngân hàng do nhiều cấp và nhiều cơ quan ban hành, điều này đòi hỏi phải hoàn thiện môi trường pháp lý một cách đầy đủ, đồng bộ và thống nhất về các loại hình dịch vụ theo hướng đơn giản, dễ hiểu, thuận tiện cho sử dụng, phù hợp với thông lệ và chuẩn mực quốc tế, bảo vệ lợi ích NHBL chính đáng của khách hàng và ngân hàng. Đồng thời, mỗi ngân hàng cần tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện các quy trình quản lý rủi ro theo chuẩn mực quốc tế. Phát triển và hoàn thiện hệ thống báo cáo quản lý nội bộ và hệ thống kế toán quản lý nhằm hỗ trợ công tác quản lý kinh doanh, ứng dụng hiệu quả các hệ thống thông tin quản lý trong việc hỗ trợ ra quyết định cũng như tăng cường vai trò điều hành kinh doanh, kiểm soát, quản lý rủi ro và đảm bảo an ninh hệ thống ngân hàng.

*Thứ ba, thực hiện đa dạng hoá sản phẩm, đẩy mạnh công tác marketing ngân hàng*

Đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng và phát triển tín dụng bán lẻ, phát triển và mở rộng các sản phẩm dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, đẩy mạnh các dịch vụ tài khoản tiền gửi với thủ tục đơn giản, an toàn nhằm thu hút nguồn vốn của cá nhân trong thanh toán và phát triển dịch vụ thanh toán thẻ, séc thanh toán cá nhân, đẩy mạnh huy động vốn qua tài khoản tiết kiệm. Bên cạnh đó, các NHTM cần nghiên cứu, đầu tư xây dựng các khu vực tự phục vụ (Ezone) để khách hàng tự đăng ký các dịch vụ đơn giản, trải nghiệm các dịch vụ khác của ngân hàng, từ đó tạo các nhu cầu mới từ khách hàng. Truyền thông, tư vấn để các khách hàng chủ động gửi tiền qua các kênh online để mang tính chủ động, giảm tác nghiệp tại quầy.

*Thứ tư, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Để đáp ứng tốt yêu cầu cạnh tranh trong điều kiện hội nhập, cần phải có một đội ngũ nhân sự ổn định, đảm bảo cả về chất và lượng, nhất là nhân sự quản lý. Trong bối cảnh cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng gay gắt và đứng trước tình trạng “chảy máu chất xám”, các NHTM Việt Nam cần chú trọng công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực một cách toàn diện, từng bước nâng cao chất lượng nhân lực một cách đồng đều và vững

chắc theo hướng chuyên sâu, tiếp tục xây dựng và hoàn thiện các chương trình đào tạo nhằm nâng cao kỹ năng quản lý và nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, đồng thời có chính sách thu hút nhân tài thông qua chế độ đãi ngộ hợp lý.

Ngoài ra, các NHTM Việt Nam cần đẩy mạnh hợp tác với các NHTM, các định chế tài chính có uy tín trong khu vực, đồng thời có hoạt động xúc tiến mở rộng kinh doanh tại thị trường nước ngoài.

Như vậy, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế về lĩnh vực tài chính - ngân hàng ngày càng sâu rộng, việc nhận diện một cách rõ nét những thuận lợi, khó khăn và thách thức trong phát triển dịch vụ NHBL của các NHTM Việt Nam, sẽ giúp các nhà quản lý ngân hàng, các cơ quan hoạch định chính sách chủ động, cẩn trọng và tự tin đối đầu với thách thức, củng cố năng lực quản lý, hoàn thiện cơ chế giám sát, giữ vững trật tự kỷ cương trên thị trường, cũng đồng thời là việc các NHTM tự hoàn thiện để tìm kiếm và mở rộng thị trường, khẳng định vị thế quan trọng của mình đối với sự phát triển chung nền kinh tế. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng bị hạn chế bởi vấn đề chưa được nghiên cứu là kết quả phát triển dịch vụ NHBL, đánh giá của khách hàng đối với dịch vụ NHBL,... Vấn đề này sẽ được bổ sung, trong các nghiên cứu tiếp theo. □

#### *Tài liệu tham khảo*

- 1. Kỉ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia (2017), “Áp dụng Basel II trong quản trị rủi ro của các NHTM Việt Nam: Cơ hội, thách thức và lộ trình thực hiện”, NXB Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.*
- 2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, (2016), Thông tư số 41/2016/TT-NHNN, “Quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài”, ban hành 30/12/2016.*
- 3. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, (2021 - 2020), “Báo cáo tổng kết và triển khai nhiệm vụ kế hoạch”.*
- 4. Hoàng Thị Huyền, (2020), “Phát triển dịch vụ NHBL tại các NHTM Việt Nam”, Link: <https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang/phat-trien-dich-vu-ngan-hang-ban-le-tai-viet-nam-332971.html>.*
- 5. Top 10 ngân hàng có lợi nhuận trước thuế cao nhất, truy cập từ link: <https://vietnambiz.vn/taichinh>.*
- 6. Top 10 ngân hàng có nhiều chi nhánh, phòng giao dịch nhất truy cập từ link: <https://vietnambiz.vn/taichinh>.*