

Chiến lược cho các ngân hàng thương mại Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế

TS. ĐOÀN THANH HÀ
ĐH Ngân hàng TP. HCM



Ngày nay, hội nhập kinh tế quốc tế là một xu thế tất yếu của các nước kinh tế đang phát triển muốn tiếp cận nhanh nền kinh tế tiên tiến. Đối với VN, hội nhập quốc tế là một hướng đi đúng và quan trọng là làm tiền đề cho việc tạo dựng vị thế trên trường quốc tế, đồng thời mang lại nhiều cơ hội để phát triển nhanh và bền vững nền kinh tế đất nước. Tuy nhiên, hội nhập quốc tế cũng đặt ra cho các doanh nghiệp VN, đặc biệt là các ngân hàng thương mại (NHTM) – Doanh nghiệp đặc biệt kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ - tín dụng đứng trước những thách thức lớn. Để vượt qua những thách thức và tận dụng tốt cơ hội đòi hỏi các NHTMNVN phải phân tích những điểm mạnh những điểm yếu của mình để đưa ra chiến lược phù hợp cho từng thời kỳ, từng giai đoạn của sự phát triển phù hợp với xu thế trên nguyên tắc đảm bảo lợi ích quốc gia và doanh nghiệp.

1. Cơ hội cho các NHTMNVN trong tiến trình hội nhập

Hội nhập quốc tế thành công sẽ đem lại cho VN nhiều cơ hội như mở rộng thị trường, tận dụng những kinh nghiệm quản lý, kế thừa những thành tựu khoa học của các nước đi trước, tăng khả năng thu hút vốn đầu tư và sự chuyển giao kỹ thuật công nghệ, nâng vị trí của VN trên trường quốc tế. Đối với hệ thống ngân hàng VN, thông qua

hội nhập quốc tế sẽ nắm bắt được các cơ hội sau:

Thứ nhất, hội nhập kinh tế quốc tế tạo động lực thúc đẩy công cuộc đổi mới và cải cách hệ thống ngân hàng VN, nâng cao năng lực quản lý nhà nước trong lĩnh vực ngân hàng, tăng cường khả năng tổng hợp, hệ thống tư duy xây dựng các văn bản pháp luật trong hệ thống ngân hàng, đáp ứng yêu cầu hội nhập và thực hiện cam kết với hội nhập quốc tế.

Thứ hai, hội nhập quốc tế mở ra cơ hội trao đổi, hợp tác quốc tế giữa các NHTM trong hoạt động kinh doanh tiền tệ, đề ra giải pháp tăng cường giám sát và phòng ngừa rủi ro, từ đó nâng cao uy tín và vị thế của hệ thống NHTMNVN trong các giao dịch quốc tế. Đồng thời, các ngân hàng VN có điều kiện tranh thủ vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý và đào tạo đội ngũ cán bộ, phát huy lợi thế so sánh của mình để theo kịp yêu cầu cạnh tranh quốc tế và mở rộng thị trường ra nước ngoài.

Thứ ba, hội nhập quốc tế giúp các NHTMNVN tiếp cận và chuyên môn hoá các nghiệp vụ ngân hàng hiện đại. Chính hội nhập quốc tế cho phép các ngân hàng nước ngoài tham gia tất cả các dịch vụ ngân hàng tại VN buộc các NHTMNVN phải chuyên môn hoá sâu hơn về nghiệp vụ ngân hàng, quản trị ngân hàng, quản trị tài sản nợ, quản trị tài sản có, quản trị rủi ro, cải thiện chất

lượng tín dụng, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn vốn, dịch vụ ngân hàng và phát triển các dịch vụ ngân hàng mới mà các ngân hàng nước ngoài dự kiến sẽ áp dụng ở VN. Hơn nữa, việc mở cửa thị trường cho hàng hoá xuất khẩu VN cũng sẽ là một cơ hội tốt để các ngân hàng mở rộng kinh doanh. Các NHTMNVN sẽ có nhiều cơ hội kinh doanh hơn, có nhiều khách hàng hơn trong lĩnh vực xuất nhập khẩu.

2. Thách thức đối với các NHTMNVN trong tiến trình hội nhập

Thứ nhất, các NHTMNVN ngày càng chịu áp lực trong việc giữ và mở rộng thị phần của mình ngay trên lãnh thổ VN. Hiện nay, các NHTM phải chịu áp lực cạnh tranh gay gắt không chỉ bởi các NHTM nước ngoài mà còn phải chịu áp lực cạnh tranh với các tổ chức tài chính trung gian khác và các định chế tài chính khác như thị trường chứng khoán, cho thuê tài chính, bảo hiểm, vv.. Ngoài ra, việc phải loại bỏ dần những hạn chế đối với NHTM nước ngoài có nghĩa là các NHTM nước ngoài sẽ từng bước tham gia đầy đủ vào mọi lĩnh vực hoạt động ngân hàng tại VN.

Thứ hai, cạnh tranh trong việc huy động vốn ngày càng gay gắt. Thực hiện hội nhập đòi hỏi chúng ta phải thực hiện lộ trình cởi bỏ những hạn chế đối với các ngân hàng nước ngoài trong việc huy động vốn. Ngày 16.9.2004,

Ngân hàng Nhà nước VN (SBV) đã điều chỉnh tỷ lệ huy động tiền gửi VND đối với chi nhánh ngân hàng nước ngoài hoạt động ở VN từ 25% lên 50%. VN cũng đang cam kết mở cửa thị trường dịch vụ tài chính – ngân hàng theo lộ trình nổi lồng dần và tiến tới xoá bỏ các hạn chế đối với hoạt động ngân hàng. Giai đoạn từ 2001 đến 2010, các ngân hàng Mỹ sẽ được thành lập các ngân hàng liên doanh với số vốn từ 30% - 49%, tới năm 2010 được thành lập ngân hàng với vốn 100% của Mỹ. Hội nhập ngân hàng đòi hỏi các NHTMNVN phải nhanh chóng tăng quy mô, đầu tư công nghệ, cải tiến trình độ quản lý. Công nghệ hiện đại và trình độ quản lý cũng như tiềm lực tài chính dồi dào của những ngân hàng nước ngoài sẽ là những ưu thế cơ bản tạo ra sức ép cạnh tranh trong ngành ngân hàng và buộc các ngân hàng VN phải tăng thêm vốn, và đầu tư kỹ thuật, cải tiến phương pháp quản trị, hiện đại hoá hệ thống thanh toán để nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh.

Thứ ba, cạnh tranh trong việc cung cấp dịch vụ ngân hàng cũng ngày càng quyết liệt. Ngày nay, ngoài những nghiệp vụ truyền thống như tín dụng và đầu tư thì dịch vụ ngân hàng cũng tạo nên sức hấp dẫn cho ngân hàng trong chiến lược cạnh tranh vào tạo thị phần cho mình. Do đó, các NHTMNVN cũng phải chịu áp lực tạo nên phong cách văn hoá cho ngân hàng mình, tạo nên phong cách phục vụ riêng thể hiện nét đặc thù của mình mới hy vọng tạo thế đứng vững chắc trên thị trường.

Thứ tư, cạnh tranh trong việc sử dụng lao động ngày càng gay gắt. Mọi sự thành công của một doanh nghiệp đều xuất phát từ yếu tố con người. Hiện nay, chế độ đãi ngộ cho lao động đặc biệt là lao động có trình độ cao ở các NHTMNVN chưa đủ sức thuyết phục để lôi kéo những lao động có trình độ chuyên môn cao. Hiện tượng chảy máu chất xám là căn bệnh nan y không chỉ đối với ngành tài chính – ngân hàng mà đối với tất cả các ngành kinh tế ở VN.

3. Điểm mạnh của các NHTMNVN

Thứ nhất, VN có chế độ chính trị ổn định và được đánh giá là điểm đến an toàn cho các nhà đầu tư. Trong điều kiện thế giới hiện nay diễn ra các xung

đột sắc tộc, tôn giáo, khủng bố... thì sự ổn định về hệ thống chính trị là thế mạnh trong việc đẩy mạnh phát triển kinh tế đất nước.

Thứ hai, Đảng, Chính phủ luôn quan tâm đến việc lành mạnh hoá hệ thống tài chính và hiện đại hoá hệ thống ngân hàng. Ngân hàng Nhà nước với chức năng là cơ quan đại diện của Chính phủ VN đã phối hợp với các bộ ngành trong việc nghiên cứu ký kết và xúc tiến được nhiều chương trình hỗ trợ tài chính từ các tổ chức quốc tế. Quan hệ song phương và đa phương giữa Ngân hàng Nhà nước VN với các cơ quan, tổ chức của nhiều nước và vùng lãnh thổ được phát triển tích cực. Ngân hàng Nhà nước đã tích cực tham gia các hoạt động nhằm đẩy mạnh sự hợp tác về tài chính – ngân hàng với các tổ chức tài chính đa phương như ASEAN, APEC và WTO.

Thứ ba, NHTMNVN có số lượng khách hàng tiềm năng đa dạng, với số lượng nhiều và được phục vụ bởi hệ thống rộng khắp ở 64 tỉnh thành. Mạng lưới phục vụ được trải dài từ Bắc đến Nam, từ miền xuôi lên miền ngược đây là lợi thế rất lớn đối với hệ thống NHTMNVN khi cung ứng sản phẩm dịch vụ của mình cho khách hàng.

Thứ tư, người VN xưa nay có truyền thống hiếu học, cần cù, thông minh, chịu khó. Do đó, đây là yếu tố thuận lợi trong việc tiếp thu công nghệ mới của khu vực và thế giới. Ngoài ra, chi phí lao động ở VN rất thấp so với nhiều nước trong khu vực và trên thế giới.

4. Điểm yếu của các NHTMNVN

Thứ nhất, hệ thống pháp luật trong nước, thể chế thị trường còn chưa đầy đủ, chưa đồng bộ nhất quán... và một trong những thách thức lớn trong tiến trình hội nhập. Hội nhập quốc tế làm tăng giao dịch vốn và rủi ro của hệ thống ngân hàng, trong khi đó cơ chế quản lý và hệ thống thông tin tỷ giá, giá cả của ngân hàng còn rất sơ khai, không phù hợp với thông lệ quốc tế, chưa có hiệu quả và hiệu lực để đảm bảo việc tuân thủ nghiêm ngặt pháp luật về ngân hàng và sự an toàn của hệ thống ngân hàng.

Thứ hai, quy mô về vốn của các ngân hàng thương mại VN còn nhỏ, quy mô về tín dụng chưa cao, trình độ công

nghệ, trình độ quản lý của các NHTMNVN còn thấp. Nhóm NHTM nhà nước tuy chiếm gần 70% tổng nguồn vốn huy động và gần 80% thị phần tín dụng nhưng chỉ có tổng số vốn tự có chưa tới 1 tỷ USD, từng NHTM trong nhóm các NHTM nhà nước đạt tỷ lệ vốn tự có trên tổng tài sản chưa tới 5% (thông lệ tối thiểu của ngân hàng quốc tế đạt tỷ lệ vốn tự có/tổng tài sản là 8%). Khối NHTM cổ phần với 36 ngân hàng chỉ chiếm 11% tổng nguồn vốn huy động và 10% thị phần tín dụng. Nhóm chi nhánh các ngân hàng nước ngoài và liên doanh (30 ngân hàng) có tiềm lực khá mạnh với 30% vốn chủ sở hữu trong hệ thống NHTM đang hoạt động tại VN nhưng nhìn chung họ có ưu thế hơn các NHTMNVN về công nghệ, loại hình dịch vụ, chiến lược khách hàng, hiệu quả hoạt động và chất lượng tài sản.

Thứ ba, dịch vụ ngân hàng của các NHTMNVN, còn đơn điệu, nghèo nàn, tính tiện ích chưa cao, chưa tạo thuận lợi và bình đẳng cho khách hàng thuộc các thành phần kinh tế trong việc tiếp cận và sử dụng dịch vụ khách hàng. Tín dụng vẫn là hoạt động kinh doanh chủ yếu tạo thu nhập cho các ngân hàng, các nghiệp vụ như môi giới, thanh toán dịch vụ qua ngân hàng, môi giới kinh doanh, tư vấn dự án chưa phát triển. Cho vay theo chỉ định của Nhà nước còn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu tín dụng của NHTMNVN. Việc mở rộng tín dụng cho khu vực kinh tế ngoài quốc doanh đã có những chuyển biến tích cực nhưng còn nhiều vướng mắc. Hầu hết các chủ trang trại và các công ty tư nhân khó tiếp cận được với nguồn vốn ngân hàng và vẫn phải huy động vốn bằng các hình thức khác. Bên cạnh đó, một số loại hình nghiệp vụ mới chưa được thực hiện tại VN hoặc chưa có quy định điều chỉnh nhưng đã được cam kết tại hiệp định cho phép các ngân hàng nước ngoài được thực hiện, sẽ buộc NHNNVN phải khẩn trương nghiên cứu và sớm ban hành các văn bản quy phạm pháp luật điều chỉnh các nghiệp vụ mới.

Thứ tư, đội ngũ lao động của các NHTMNVN khá đông nhưng trình độ chuyên môn nghiệp vụ chưa đáp ứng các yêu cầu trong quá trình hội nhập. Không có hệ thống khuyến khích hợp lý

để thu hút nhân tài và áp dụng công nghệ hiện đại. Cơ cấu tổ chức trong nội bộ nhiều NHTM còn lạc hậu, không phù hợp với chuẩn mực quản lý hiện đại đã được áp dụng phổ biến nhiều năm nay ở các nước.

Thứ năm, phần lớn các NHTM thiếu chiến lược kinh doanh hiệu quả và bền vững. Hoạt động kiểm tra kiểm toán nội bộ còn yếu, thiếu tính độc lập hệ thống thông tin báo cáo tài chính, kế toán và thông tin quản lý còn chưa đạt tới chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Đặc biệt là các NHTM Nhà nước là tình trạng nợ xấu khá phổ biến, mặc dù đã cố gắng khắc phục nhưng hiện nay tỷ lệ nợ xấu khoảng 4,1%. Ngoài ra, tỷ lệ an toàn vốn của các ngân hàng mặc dù đã được nâng lên từ 3,5% lên 5% nhưng vẫn chưa đạt tới các tiêu chuẩn quốc tế.

5. Chiến lược cho các NHTMVN trong tiến trình hội nhập

Thông qua phân tích ma trận SWOT, theo chúng tôi các NHTMVN cần thực hiện các chiến lược sau:

Một là, trong quá trình hội nhập quốc tế, VN cần phải xây dựng một hệ thống ngân hàng có uy tín, có khả năng cạnh tranh, hoạt động có hiệu quả, an toàn, có khả năng huy động tốt hơn các nguồn vốn trong xã hội và mở rộng đầu tư đáp ứng nhu cầu sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hoá đất nước. Trước hết, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật nhằm tạo hành lang pháp lý có hiệu lực, đảm bảo sự bình đẳng an toàn cho mọi tổ chức hoạt động dịch vụ ngân hàng tài chính trên lãnh thổ VN.

Hai là, xây dựng các qui chế quản lý và hoạt động phù hợp với chuẩn mực quốc tế như quản trị rủi ro, quản trị nguồn vốn, kiểm tra kiểm toán nội bộ, xây dựng quy trình tín dụng hiện đại và sổ tay tín dụng, xây dựng và hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá mức độ chỉ số an toàn và hiệu quả kinh doanh ngân hàng phù hợp với chuẩn mực quốc tế và thực tiễn VN.

Ba là, mở cửa thị trường trong nước trên cơ sở xoá bỏ dần các giới hạn về số lượng, loại hình tổ chức, phạm vi hoạt động, tỷ lệ góp vốn của nước ngoài, đảm bảo quyền kinh doanh của các ngân hàng và tổ chức tài chính nước ngoài theo các cam kết đa phương và

song phương.

Bốn là, đổi mới mô hình tổ chức bộ máy của các NHTM, trước hết là NHTM quốc doanh. Một nội dung quan trọng trong đề án tái cơ cấu là đổi mới tổ chức bộ máy theo hướng NHTM hiện đại. Về phương diện quản lý, đối với NHTM quốc doanh cần theo hướng như doanh nghiệp hạng đặc biệt theo hướng mô hình tập đoàn. Từng bước đổi mới cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ, chức năng của hệ thống NHNN nhằm nâng cao vai trò và hiệu quả điều hành vĩ mô của NHNN, nhất là việc thiết lập, điều hành chính sách tiền tệ quốc gia và trong việc quản lý, giám sát hoạt động của các trung gian tài chính. Trước hết, thực hiện tái cơ cấu lại hệ thống ngân hàng theo các đề án đã được chính phủ phê duyệt và phù hợp với các cam kết với các tổ chức tài chính quốc tế, nhằm tạo ra các ngân hàng có quy mô lớn, hoạt động an toàn, hiệu quả và có đủ sức cạnh tranh. Đây được coi là nhiệm vụ trọng tâm và cấp bách của công cuộc đổi mới hệ thống ngân hàng - tài chính VN trong giai đoạn hiện nay, bởi vì NHTM quốc doanh đóng vai trò chủ đạo và chủ lực trong hệ thống NHTM.

Năm là, Tăng quy mô về vốn cho các ngân hàng thông qua tích tụ và tập trung vốn theo hướng:

(1) Nghiên cứu và xem xét tiến hành sáp nhập các NHTM quốc doanh để trở thành một ngân hàng có đủ tiềm lực về tài chính có thể cạnh tranh với các ngân hàng trong khu vực và trên thế giới. Hiện nay, các NHTM quốc doanh ở VN tuy có tên gọi khác nhau nhưng đều có các chức năng kinh doanh tiền tệ - tín dụng như nhau và đều có vốn sở hữu của nhà nước. Chính việc chia nhỏ nguồn vốn của nhà nước thành nhiều ngân hàng đã làm cho hoạt động không hiệu quả bởi chi phí cho công tác điều hành chi phí quản lý quá cao. Sáp nhập sẽ tạo nên quy mô về vốn lớn hơn đồng thời giảm được chi phí điều hành, quản lý và hơn hết là tạo nên phương thức quản lý mới là cơ hội để sử dụng vốn có hiệu quả.

(2) Tiến hành cổ phần hoá các NHTM nhằm tận dụng các nguồn lực tài chính trong dân chúng trong nước và nước ngoài. Trên cơ sở đó thay đổi mô hình quản lý từ đó tạo sắc thái mới trong hoạt động kinh doanh.

(3) Đẩy mạnh liên doanh liên kết trong hệ thống ngân hàng để tận dụng vốn và kỹ thuật cũng như trình độ quản lý từ các nước tiên tiến trong khu vực và thế giới.

Sáu là, hiện đại hoá công nghệ ngân hàng, nhất là hệ thống thông tin quản lý cho toàn hệ thống ngân hàng phục vụ công tác điều hành hoạt động kinh doanh, kiểm soát hoạt động ngân hàng, quản lý vốn tài sản, quản lý rủi ro, quản lý công nợ và công tác kế toán, hệ thống thanh toán liên ngân hàng, hệ thống giao dịch điện tử và giám sát từ xa, vv.. nhằm nâng cao chất lượng phục vụ cho khách hàng.

Bảy là, đẩy mạnh phát triển các dịch vụ ngân hàng, thực hiện các dịch vụ ngân hàng điện tử nhằm phục vụ cho khách hàng 24/24, từ đó giảm được việc phát triển các chi nhánh tốn kém trong việc xây dựng trụ sở và lãng phí trong sử dụng lao động.

Tám là, đào tạo, nâng cao trình độ nhận thức và kỹ năng nghiệp vụ ngân hàng là yêu cầu thường xuyên. Các ngân hàng cần có trung tâm đào tạo được trang bị hiện đại. Chương trình đào tạo ở các NHTM phải thiết thực, cụ thể nhằm trau dồi, nâng cao kỹ năng nghiệp vụ của ngân hàng hiện đại. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, đào tạo và đào tạo lại cán bộ thực hiện tốt nghiệp vụ ngân hàng hiện đại, tiêu chuẩn hoá đội ngũ cán bộ làm công tác hội nhập quốc tế, nhất là những cán bộ trực tiếp tham gia vào quá trình đàm phán, ký kết hợp đồng quốc tế, cán bộ thanh tra giám sát và cán bộ chuyên trách làm công tác pháp luật quốc tế, cán bộ sử dụng và vận hành công nghệ mới.

Trong lộ trình từng bước hội nhập quốc tế, các NHTMVN gặp không ít khó khăn, thách thức, đồng thời cũng tạo nhiều thời cơ cho các NHTMVN đứng vững trong hội nhập quốc tế - xu hướng tất yếu của thời đại. Do đó, để tồn tại, phát triển trong cạnh tranh đòi hỏi các NHTMVN phải chủ động đầu tư đổi mới công nghệ, cải tiến phương thức quản lý, hiện đại hoá hệ thống thanh toán, nhanh chóng tiếp cận và phát triển các dịch vụ ngân hàng mới nhằm nâng cao hiệu quả và đứng vững trong cạnh tranh ■