

# TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

## PROMOTION OF STRATEGIC MANAGEMENT COMPETENCE FOR VIETNAM JOINT STOCK COMMERCIAL BANK FOR INVESTMENT AND DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION

**Lê Kim Anh**

*Khoa Kinh tế Cơ sở, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp*

Đến Tòa soạn ngày 26/3/2019, chấp nhận đăng ngày 10/4/2019

**Tóm tắt:** Bài báo đề cập đến vai trò quản trị chiến lược và sự cần thiết nâng cao năng lực quản trị chiến lược tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, một trong những ngân hàng dẫn đầu về quy mô hoạt động trên thị trường tiền tệ, giữ vai trò ngân hàng tiên phong trong hệ thống ngân hàng Việt Nam; góp phần thực thi chính sách tiền tệ quốc gia, ổn định kinh tế vĩ mô và thúc đẩy sự phát triển kinh tế của các địa phương trong cả nước. Áp lực cạnh tranh trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi các ngân hàng thương mại nói chung và Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam nói riêng cần phải tập trung nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế để đảm bảo khai thác các nguồn lực hiệu quả, tạo ra giá trị bền vững trong dài hạn.

**Từ khóa:** Quản trị chiến lược, năng lực quản trị chiến lược, ngân hàng thương mại.

**Abstract:** This article deals with the role of strategic management and the essential of promotion of strategic management competence for Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development, which is one of the leading banks in terms of operation scale in the money market and a pioneer bank in the Vietnamese banking system. The bank also makes contribution to the implementation of national monetary policy, stability of macroeconomic and enhancement of the economic development of localities in the country. Competitive pressure in international economic integration requires commercial banks in general and Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development in particular to focus on improving management competence according to international rules for ensuring efficient exploitation of resources aiming at creating long-term sustainable value.

**Keywords:** Strategic management, strategic management competence, commercial banks.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chiến lược đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động của một doanh nghiệp. Nó được coi là kim chỉ nam dẫn đến những quyết định đúng đắn, là con đường đi đến thành công của doanh nghiệp. Nếu chiến lược đúng đắn sẽ giúp cho công ty có những bước phát triển tốt, ngược lại sẽ đẩy công ty rơi vào khó khăn. Ngân hàng thương mại

(NHTM) là một doanh nghiệp vì vậy quản trị chiến lược NHTM cũng sẽ phải tuân theo những nội dung cơ bản về quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Với đặc thù là hoạt động kinh doanh có độ rủi ro cao và mức độ ảnh hưởng lớn nên vấn đề quản trị trong ngân hàng thương mại có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt đối với một nước đang phát triển như Việt Nam khi ngân hàng là nguồn cung cấp

tài chính quan trọng cho khu vực doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tiễn quản trị ngân hàng ở Việt Nam thời gian qua đã bộc lộ một số hạn chế mà nếu không khắc phục được thì các NHTM Việt Nam sẽ khó khăn khi cạnh tranh trong điều kiện hội nhập ngày càng sâu rộng như hiện nay [3].

Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và phát triển Việt Nam (BIDV) cổ phần hóa được hơn 10 năm, có được sự phát triển mạnh mẽ về quy mô, chất lượng và hiệu quả hoạt động, BIDV được coi là NHTMNN có

quy mô tổng tài sản dẫn đầu trên thị trường tiền tệ tại Việt Nam. Quản trị chiến lược và năng lực quản trị chiến lược là yếu tố quan trọng cho các NHTM nói chung và BIDV nói riêng cần quan tâm để có thể tăng trưởng bền vững, hiệu quả và duy trì vị trí dẫn đầu trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

## 2. PHÂN TÍCH NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI NHTMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

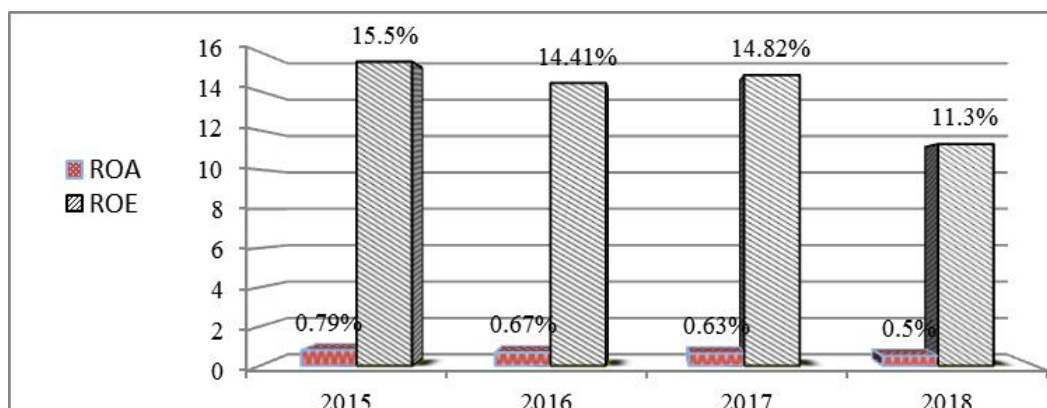
### 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh tại NHTMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

**Bảng 1. Kết quả hoạt động kinh doanh của BIDV trong thời gian qua**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng tài sản	850.670	1.006.404	1.202.284	1.313.038
Dư nợ tín dụng	622.556	751.448	862.604	977.000
Huy động vốn	658.701	797.689	1.124.961	1.292.000
Lợi nhuận trước thuế	7.473	7.709	8.665	9.473

*(Nguồn: Báo cáo thường niên của BIDV)*



**Hình 1. ROA và ROE của BIDV trong 4 năm gần đây**

Bên cạnh những kết quả kinh doanh đạt được ở trên, hoạt động quản trị điều hành cũng có nhiều đổi mới. Mô hình và bộ máy tổ chức được củng cố, từng bước hoàn thiện. “Chính sách quản trị rủi ro của ngân hàng được hệ thống hóa và thực hiện đồng bộ trong toàn hệ thống; áp dụng hệ thống phân loại nợ định hạng doanh nghiệp theo thông

lệ. BIDV cũng thực hiện minh bạch hoá thông tin, tăng cường quan hệ cổ đông, nhà đầu tư; duy trì chính sách chi trả cổ tức hàng năm cao hơn lãi suất tiết kiệm 12 tháng. Củng cố quan hệ khách hàng, chuẩn hoá thương hiệu, nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi, đẩy mạnh các hoạt động vì cộng đồng và mở rộng quan hệ đối ngoại cũng như không ngừng mở rộng

mạng lưới...” [1].

## **2.2. Thực trạng năng lực quản trị chiến lược tại BIDV**

### **2.2.1. Năng lực quản trị chiến lược và hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực quản trị chiến lược**

Năng lực quản trị chiến lược kinh doanh được hiểu là mức độ khai thác và sử dụng nguồn lực sẵn có để thực hiện hiệu quả tối ưu công tác quản trị chiến lược kinh doanh, mục tiêu cuối cùng là tạo lập vị thế kinh doanh cho doanh nghiệp như mong muốn. Nói cách khác, năng lực quản trị chiến lược kinh doanh là khả năng tích hợp các nguồn lực để hoạch định, thực thi, kiểm soát chiến lược kinh doanh nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng của doanh nghiệp trên cơ sở cung ứng giá trị gia tăng lớn nhất và sự khác biệt, với mức chi phí hợp lý, nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng và phát triển thị trường, nhằm đạt được các mục tiêu của quản trị chiến lược là thị phần, lợi nhuận, thương hiệu; tối đa hóa hiệu suất kinh doanh trong dài hạn và phát triển bền vững doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh và điều kiện cạnh tranh cụ thể.

Để đo lường năng lực quản trị chiến lược, người ta dựa trên đánh giá hệ thống các tiêu chí đo lường sau đây:

- Nhóm chỉ tiêu đo lường năng lực quản trị chiến lược kinh doanh: tốc độ tăng trưởng sản lượng, doanh số; Thị phần sản lượng, doanh số; lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận; hệ số sinh lời trên tài sản (ROA) và hệ số sinh lời trên vốn (ROE).
- Nhóm chỉ tiêu phản ánh năng lực quản trị chiến lược: phân tích và xác định tầm nhìn chiến lược, năng lực hoạch định chiến lược, năng lực quản trị tổ chức, năng lực quản trị marketing, năng lực quản trị tài chính, năng lực quản trị công nghệ, năng lực quản trị rủi ro.

### **2.2.2. Thực trạng năng lực quản trị chiến lược tại BIDV**

Trong các chiến lược kinh doanh hàng năm, BIDV luôn có tuyên bố rõ ràng về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi và HĐQT có ảnh hưởng lớn nhất đến quá trình xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của BIDV:

- Sứ mệnh của BIDV: luôn đồng hành, chia sẻ và cung cấp dịch vụ tài chính - ngân hàng hiện đại, tốt nhất cho khách hàng; cam kết mang lại giá trị tốt nhất cho các cổ đông; tạo lập môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, cơ hội phát triển nghề nghiệp và lợi ích xứng đáng cho mọi nhân viên; và là ngân hàng tiên phong trong hoạt động phát triển cộng đồng.
- Tầm nhìn: Trở thành tập đoàn tài chính ngân hàng có chất lượng, hiệu quả, uy tín hàng đầu tại Việt Nam.
- Giá trị cốt lõi: hướng tới khách hàng - đổi mới phát triển - chuyên nghiệp sáng tạo - trách nhiệm xã hội - chất lượng và đáng tin cậy [5].

Trong chiến lược phát triển dài hạn 5 năm của BIDV từ 2016-2020 các mục tiêu định lượng như lợi nhuận, tỷ lệ nợ xấu, huy động vốn, dư nợ, thị phần, tỷ lệ chia cổ tức trung bình hàng năm và định tính như xây dựng hình ảnh và uy tín, nhận diện thương hiệu, dẫn đầu về chất lượng và dịch vụ, duy trì vị thế năng lực tài chính, phân khúc khách hàng mục tiêu, lợi thế về công nghệ... được xây dựng một cách rõ ràng.

Bên cạnh đó, BIDV cũng thường xuyên phân tích, đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh làm căn cứ cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh trong các năm tiếp theo.

#### **➤ Năng lực tài chính**

- Xây dựng Đề án quản trị chi phí hiệu quả giai đoạn 2017-2020, điều chỉnh quy định định mức chi phí quản lý công vụ gắn với hiệu quả, quy mô của từng đơn vị; ban hành quy định định mức trong sử dụng tài sản; kiểm soát

chặt chẽ và tiết giảm tối đa chi phí hoạt động nhằm giảm lãi suất cho vay.

- Các giải pháp chiến lược được HĐQT cam kết phân bổ các nguồn lực tài chính để hỗ trợ thực thi.
- Quản trị tài chính theo hướng ưu tiên dành nguồn lực cho các khối kinh doanh; cơ chế tài chính rõ ràng, minh bạch, gắn thu nhập người lao động, đơn vị với kết quả thực hiện công việc.

#### ➤ **Năng lực quản trị tổ chức- điều hành**

Nhận thức được ý nghĩa của vấn đề nâng cao năng lực quản trị điều hành chiến lược trong kinh doanh và sự phát triển của ngân hàng, BIDV đã thường xuyên áp dụng tập trung nâng cao năng lực quản trị điều hành chiến lược trên tất cả các mặt hoạt động.

- Đội ngũ lãnh đạo BIDV năng động có tầm nhìn chiến lược, trình độ cao, khả năng lãnh đạo và điều hành rất tốt. Tổng giám đốc có vai trò rất lớn trong việc xây dựng và phát triển các mục tiêu, mục đích và sứ mệnh của ngân hàng; xây dựng và phát triển các chiến lược dự phòng/thay thế; đánh giá và phê duyệt các kế hoạch kinh doanh của ngân hàng. Ban Kế hoạch chiến lược là đơn vị đầu mối duy nhất tham mưu xây dựng kế hoạch chiến lược của BIDV. “BIDV chủ yếu và thường xuyên sử dụng các công cụ SWOT, PEST và 5P để phân tích môi trường kinh doanh và nguồn lực phục vụ xây dựng chiến lược. Công cụ thể điểm cân bằng đã được triển khai để xây dựng chiến lược.” [4]. Bên cạnh đó, BIDV cũng đã xây dựng và ban hành quy định/quy trình chuẩn theo dõi, đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch chiến lược.

- Cấu trúc tổ chức của BIDV cơ bản đã đáp ứng theo thông lệ quốc tế để thực thi quản trị chiến lược (QTCL).

Theo kết quả khảo sát của Tiến sĩ Trần Long trong nghiên cứu của mình về quản trị chiến lược của các NHTM nhà nước sau cổ phần hóa: Trường hợp điển hình tại BIDV cho

thấy: BIDV có xây dựng và xác định các giải pháp chiến lược (KSIs), các chỉ số hoạt động chủ chốt (KPIs), tuy nhiên chưa được triển khai một cách cụ thể, rõ ràng, toàn diện cũng như chưa được truyền thông rộng rãi, thông suốt trong hệ thống [4].

Cấu trúc tổ chức hiện tại của BIDV theo chiều ngang cũng là một hạn chế cần xem xét thay đổi trong dài hạn nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc tập trung quản lý tại trụ sở chính, qua đó giúp BIDV kiểm soát tốt các rủi ro, tiết kiệm chi phí và phân bổ hợp lý các nguồn lực, tạo điều kiện thuận lợi để thực thi chiến lược hiệu quả.

#### ➤ **Năng lực quản trị rủi ro**

Tăng cường công tác quản trị rủi ro, công tác kiểm tra giám sát được thực hiện quyết liệt, triển khai các biện pháp xử lý nợ xấu trên tất cả các mặt hoạt động. Rà soát chỉnh sửa hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ; tăng cường chất lượng thẩm định, giám sát việc sử dụng vốn vay; kiểm soát chặt chẽ giới hạn tín dụng theo lĩnh vực ngành nghề. Triển khai công tác xử lý nợ xấu, gia tăng trích lập dự phòng rủi ro.

#### ➤ **Năng lực quản trị marketing**

- Thị phần: BIDV có một thị phần phát triển khá tốt so với các đối thủ cạnh tranh mạng lưới kinh doanh trải rộng khắp ở cả 63 tỉnh thành và đang mở rộng hoạt động ở các nước Đông Nam Á (Lào, Campuchia, Myanmar) và một số nước châu Âu (Séc, Nga).

- Khách hàng: BIDV có nền khách hàng doanh nghiệp lớn nhất trong hệ thống các tổ chức tín dụng tại Việt Nam bao gồm các tập đoàn, tổng công ty lớn; các doanh nghiệp vừa và nhỏ; BIDV là sự lựa chọn tin cậy của các định chế lớn như World Bank, ADB, JBIC, NIB...

Hiện tại BIDV đã đáp ứng được đa dạng nhiều loại khách hàng về các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống, đang cố gắng

nâng cao khả năng đáp ứng yêu cầu từ phía khách hàng.

- **Thương hiệu:** Hơn 60 năm hình thành và phát triển, BIDV đã tạo dựng cho mình một danh tiếng và vị trí vững chắc trên thị trường; có tầm ảnh hưởng rộng trên thị trường tài chính - ngân hàng. Với thương hiệu lâu đời và quy mô vững chắc; mối quan hệ với các khách hàng truyền thống được củng cố và tăng cường hợp tác nhiều mặt. Là sự lựa chọn, tín nhiệm của các tổ chức kinh tế, các doanh nghiệp và cá nhân trong việc tiếp cận các dịch vụ tài chính ngân hàng.

- **Phân khúc thị trường:** BIDV đưa ra các sản phẩm - dịch vụ chủ yếu phục vụ 3 nhóm thị trường chính:

- Khách hàng cá nhân: nhóm khách hàng nhu cầu gửi tiền tiết kiệm, mua bảo hiểm, nhu cầu vay tiền mua nhà, mua xe và tiêu dùng tín chấp, nhu cầu tiện lợi, dịch vụ nhanh gọn.

- Khách hàng doanh nghiệp: nhóm khách hàng có nhu cầu thanh toán tiền, chuyển khoản, chuyển tiền trong và ngoài nước, quản lý doanh thu ưu việt, tài trợ xuất, nhập khẩu.

- Định chế tài chính: nhóm khách hàng có nhu cầu về tiền gửi hoặc nhu cầu về dịch vụ.

Đối với mỗi phân khúc thị trường ngân hàng BIDV có các dòng sản phẩm chính nhằm phục vụ theo mục đích và nhu cầu của khách hàng.

#### ➤ **Năng lực quản trị công nghệ**

BIDV hệ thống CNTT mạnh và có chiến lược chú trọng đầu tư cho CNTT, đổi mới nghiệp vụ và các hoạt động quản lý kinh doanh, thay đổi toàn diện nền tảng công nghệ theo hướng hiện đại. BIDV đã lựa chọn đầu tư đổi mới công nghệ và nâng cao tính thống nhất trong các hệ thống của BIDV bằng cách đầu tư xây dựng và đưa vào triển khai hệ thống ngân hàng cốt lõi (SIBS). Trên

cơ sở đó phát triển hệ thống ngân hàng điện tử phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu. Trong năm 2017, BIDV tập trung triển khai các dự án công nghệ thông tin có tầm ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động kinh doanh và quản trị điều hành của BIDV, như: Dự án Chuyển đổi hệ thống Corebanking; các dự án phục vụ phát triển ngân hàng điện tử, hệ thống thẻ, dự án thay thế hệ thống tài trợ thương mại, dự án trang bị mới hệ thống Quản lý khoản vay, trang bị hệ thống quản trị nhân sự tổng thể, hệ thống Webportal; dự án Khung quản trị dữ liệu toàn hàng, triển khai tích hợp MIS lần 1...[2].

Trong quá trình thực hiện quản trị chiến lược, tại BIDV cũng đã áp dụng thẻ điểm cân bằng (BSC). Việc thực thi, triển khai BSC tại BIDV được thực hiện ở các cấp độ: căn cứ kế hoạch được phân giao, các cấp độ quản lý xây dựng các chương trình hành động cấp hệ thống, chương trình công tác khối ban/chi nhánh/phòng nghiệp vụ nhằm cụ thể hóa các công việc triển khai, yêu cầu về tiến độ hoàn thành nhằm đạt được các mục tiêu đề ra của từng cấp độ, đơn vị.

- **BSC cấp hệ thống:** Lựa chọn, tinh gọn danh mục chỉ tiêu BSC còn 20 chỉ tiêu nhưng vẫn đảm bảo phản ánh, bám sát toàn diện các định hướng chiến lược của hệ thống trong giai đoạn tới. Tất cả các chỉ tiêu được lựa chọn đều đảm bảo tiêu chí có thể đo lường, định lượng đánh giá mức độ hoàn thành so với kế hoạch, mục tiêu chiến lược toàn hệ thống.

- **BSC tại đơn vị:** Hàng năm, BSC các ban/trung tâm thường xuyên được rà soát, chỉnh sửa phù hợp với thay đổi về mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ các đơn vị.

- **BSC cấp chi nhánh:** Hàng năm, Trụ sở chính ban hành công văn hướng dẫn tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá xét hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch kinh doanh của các Chi nhánh làm căn cứ xét hoàn thành nhiệm vụ các chi nhánh. Nếu xét theo BSC, danh mục chỉ tiêu xét hoàn

thành nhiệm vụ vẫn đảm bảo đánh giá được toàn diện hoạt động của chi nhánh trên 4 phương diện. Trong đó, phương diện tài chính chiếm trọng số 65%; phương diện khách hàng 20%; phương diện quy trình và phương diện học hỏi, phát triển 15%.

Hiện nay, BIDV đang xây dựng KPIs cho các vị trí chức danh cán bộ tại các đơn vị Trụ sở chính và Chi nhánh, dự kiến hoàn thành triển khai trong năm 2019.

### **3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

#### **3.1. Những điểm mạnh**

- Với thế mạnh về mạng lưới, con người và đặc biệt là uy tín thương hiệu được tích tụ qua nhiều năm, BIDV triển khai tốt các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng truyền thống như huy động vốn và cho vay.
- BIDV có tiềm năng lớn và đang chứng tỏ những ưu thế cạnh tranh tuyệt đối so với các đối thủ trong nước, việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng với mạng lưới chi nhánh rộng khắp toàn quốc, khách hàng lớn, đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm, hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin hiện đại, quan hệ khách hàng truyền thống lâu năm.
- Có khả năng tăng trưởng nhanh nhờ vào lợi thế về quy mô trong cả hoạt động huy động vốn và tín dụng
- Đẩy mạnh áp dụng công nghệ thông tin trong lĩnh vực quản trị điều hành, triển khai mạnh mẽ Đề án ngân hàng số, gia tăng các sản phẩm dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao.

#### **3.2. Những hạn chế**

- Năng lực tài chính của BIDV chưa thực sự đáp ứng đầy đủ trong quá trình thực thi chiến lược.

- Quy mô hoạt động lớn, khách hàng dàn trải, do đó chưa có được phân đoạn khách hàng tốt, chưa xác định rõ khách hàng chiến lược.

- Cấu trúc tổ chức của BIDV cơ bản đã đáp ứng theo thông lệ quốc tế để thực thi QTCL. Tuy nhiên, vai trò của Ủy ban chiến lược và tổ chức trong việc tham mưu, tư vấn cho HĐQT chưa thật sự rõ ràng và hiệu quả.

- Năng lực quản trị rủi ro còn hạn chế: Doanh thu chủ yếu từ dịch vụ tín dụng ngân hàng chiếm 60%, các dịch vụ khác 40%, đầu tư đổi mới, nâng cấp cơ sở vật chất, kỹ thuật công nghệ, nhưng vốn đầu tư dàn trải do quy mô lớn, nguy cơ rủi ro tín dụng kéo theo mất khả năng thanh khoản toàn hệ thống.

- Hoạt động quản trị điều hành còn nhiều bất cập: Đội ngũ lãnh đạo BIDV năng động có tầm nhìn chiến lược, trình độ cao, khả năng lãnh đạo và điều hành rất tốt. Tuy nhiên, việc giao quyền tự chủ cho nhân viên còn rất hạn chế, do đó việc đổi mới có phần chậm hơn so với các ngân hàng thương mại cổ phần ngoài quốc doanh; khả năng tương tác phối hợp làm việc theo nhóm của các phòng ban chưa tốt; việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp tại BIDV chưa đạt được hiệu quả.

- Các tiêu chí để theo dõi hoạt động chiến lược của BIDV có mức độ đáp ứng chưa cao.

### **4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ.**

*Thứ nhất, xây dựng và thực thi chiến lược phù hợp với thông lệ quốc tế*

Chuẩn hoá và kiện toàn quy chế quản trị chiến lược theo thông lệ quốc tế. Nâng cao chất lượng và độ bao phủ của hệ thống thông tin quản lý (MIS) nhằm giám sát chặt chẽ hiệu quả công việc.

Áp dụng thông suốt và hiệu quả Thẻ điểm cân bằng (BSC) trong toàn hệ thống để tóm lược và truyền thông các mục tiêu, chỉ tiêu chiến lược.

*Thứ hai, củng cố danh tiếng của ngân hàng trên thị trường*

Cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ; cải thiện nhận diện thương hiệu; chủ động tiên phong đi đầu trong việc thực hiện các chủ trương, chính sách của Chính phủ, NHNN và đóng vai trò chủ đạo trong dẫn dắt thị trường góp phần đảm bảo ổn định kinh tế vĩ mô và hỗ trợ tăng trưởng, phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

*Thứ ba, đổi mới phương thức quản lý của Ban lãnh đạo*

Tiếp tục cơ cấu lại tổ chức và quản lý, nâng cao năng lực quản trị điều hành; theo hướng hoàn thiện mô thức quản trị điều hành theo thông lệ quốc tế và đáp ứng các tiêu chuẩn cần thiết trong quá trình hội nhập; cải tiến, sẵn sàng thích nghi với những thay đổi của môi trường vĩ mô, có năng lực tiếp cận và tiếp thu các xu hướng phát triển công nghệ, đặc biệt là công nghệ liên quan đến ngành ngân hàng trong xu hướng cuộc cách mạng công nghệ số 4.0.

Xây dựng và áp dụng một phương pháp chuẩn về quản lý các chương trình, dự án trong toàn hệ thống.

Phân định rõ vai trò, trách nhiệm chính xác của HĐQT và Ban điều hành trong hoạt động quản lý và lập kế hoạch chiến lược; đặc biệt trách nhiệm của HĐQT trong việc xác định tầm nhìn chiến lược, chính sách, định hướng và giám sát chiến lược.

*Thứ tư, nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng*

Tận dụng lợi thế quy mô, tăng thị phần thu hút khách hàng. Cải thiện, nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua các giải pháp

nâng cấp chuyển đổi hệ thống CNTT mới và phát triển hệ thống mạng lưới kinh doanh hiệu quả

*Thứ năm, nâng cao năng lực tài chính*

Quản trị rủi ro tín dụng, giảm dần chi phí hoạt động nhằm giảm lãi suất cho vay; Không ngừng đổi mới nâng cao cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ phục vụ khách hàng tốt hơn, tối đa hoá giá trị khách hàng.

*Thứ sáu, chú trọng công tác đào tạo*

Quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, nuôi dưỡng nhân tài; đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D) nhằm tăng cường nguồn lực của ngân hàng.

#### 4. KẾT LUẬN

Nhận thức về vai trò của quản trị chiến lược trong các NHTM ngày càng được nâng cao trong những năm gần đây. Để tối đa hóa hiệu quả hoạt động và giá trị của ngân hàng, các nhà lãnh đạo đã tập trung nâng cao năng lực quản trị theo thông lệ quốc tế để đảm bảo khai thác các nguồn lực hiệu quả, tạo ra giá trị bền vững trong dài hạn.

Trong xu hướng hội nhập kinh tế toàn cầu, các NHTM VN nói chung và BIDV nói riêng đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức, tiếp cận các tiến bộ khoa học công nghệ, nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ và tiện ích ngân hàng ngày càng tăng. Những biến động về kinh tế, chính trị và xã hội, sức ép cạnh tranh ngày càng gia tăng, sự ra đời của nhiều sản phẩm thay thế. Việc tăng cường năng lực quản trị chiến lược của các NHTM là một yêu cầu tất yếu đối với các NHTM hiện nay. Xây dựng được một quá trình quản trị tốt, các ngân hàng sẽ có một chỗ dựa tốt để tiến lên phía trước. Tuy nhiên, mức độ thành công còn phụ thuộc vào năng lực quản trị chiến lược đó như thế nào. So với các ngân hàng

trong hệ thống thì BIDV là một trong những NHTM hàng đầu Việt Nam và có năng lực cạnh tranh khá tốt so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên trong công tác quản trị chiến lược của BIDV còn bộc lộ nhiều hạn chế. Để thực thi chiến lược kinh doanh có hiệu quả, khắc phục các điểm yếu

trong quá trình quản trị chiến lược, BIDV cần phải có các giải pháp tăng cường năng lực quản trị chiến lược nhằm giúp cho ngân hàng có khả năng thực thi chiến lược kinh doanh hiệu quả, gia tăng giá trị của ngân hàng và thích ứng một cách tốt nhất đối với những thay đổi trong dài hạn.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Báo cáo thường niên các năm 2015, 2016, 2017, 2018 của BIDV.
- [2] BIDV: CNTT là yếu tố cốt lõi đi đến thành công,  
<https://petrotimes.vn/bidv-cntt-la-yeu-to-cot-loi-di-den-thanh-cong-410151.html>
- [3] Ngân hàng Nhà nước, 2017: Hội thảo Quản trị ngân hàng hiệu quả;
- [4] Trần Long, Luận án tiến sĩ: Quản trị chiến lược của các ngân hàng thương mại nhà nước sau cổ phần hóa, 2017.
- [5] Website: [www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn)

---

*Thông tin liên hệ:*

**Lê Kim Anh**

Điện thoại : 0906064986 - Email: [lkanh@uneti.edu.vn](mailto:lkanh@uneti.edu.vn)

Khoa Kinh tế cơ sở, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.





