**HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH**

**NGUYỄN ĐÌNH THIỆN**

# NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN THĂNG LONG TRONG ĐIỀU KIỆN HIỆN NAY

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**HÀ NỘI - 2020**

**HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH**

**NGUYỄN ĐÌNH THIỆN**

# NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN THĂNG LONG TRONG ĐIỀU KIỆN HIỆN NAY

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

**NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**Mã số: 9 34 04 10**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. KIM VĂN CHÍNH**

**HÀ NỘI - 2020**

# LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và được trích dẫn đầy đủ theo quy định.*

**Tác giả luận án**

**Nguyễn Đình Thiện**

# MỤC LỤC

*Trang*

**MỞ ĐẦU** 1

**Chương 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI** 8

1.1. Các công trình nghiên cứu về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh 8

1.2. Các công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của ngân hàng thương mại Việt Nam 17

1.3. Những vấn đề đã được giải quyết, khoảng trống nghiên cứu và hướng nghiên cứu của luận án 26

**Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI** 29

2.1. Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của chi nhánh ngân hàng thương mại 29

2.2. Những chỉ tiêu đánh giá và yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của chi nhánh ngân hàng thương mại 40

2.3. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số chi nhánh trong và ngoài hệ thống và bài học cho Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long 59

**Chương 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN THĂNG LONG** 72

3.1. Giới thiệu chung về Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long 72

3.2. Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long giai đoạn 2015 - 2019 77

3.3. Những hạn chế và nguyên nhân hạn chế tác động đến năng lực cạnh tranh của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long 96

**Chương 4: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CHI NHÁNH NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN THĂNG LONG** 119

4.1. Mục tiêu, định hướng kinh doanh của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long 119

4.2. Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long 130

4.3. Một số kiến nghị 142

**KẾT LUẬN** 151

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN** 153

**DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO** 154

# DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

| | | |
|---|---|---|
| CNTL | : | Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long |
| DNNN | : | Doanh nghiệp nhà nước |
| DVNH | : | Dịch vụ ngân hàng |
| NLCT | : | Năng lực cạnh tranh |
| NHNN | : | Ngân hàng nhà nước Việt Nam |
| NHNN&PTNT | : | Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam |
| NHTM | : | Ngân hàng thương mại |
| NHTMNN | : | Ngân hàng thương mại nhà nước |
| RRTD | : | Rủi ro tín dụng |
| SPDV | : | Sản phẩm dịch vụ |
| TCTD | : | Tổ chức tín dụng |
| WTO | : | Tổ chức Thương mại Thế giới |

# DANH MỤC CÁC BẢNG

*Trang*

Bảng 3.1. Hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam giai đoạn 2015-2019 81

Bảng 3.2. Số liệu hoạt động kinh doanh của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long giai đoạn 2010-2019 82

Bảng 3.3. Nợ xấu của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long từ năm 2010-2019 87

Bảng 3.4. Chỉ tiêu thu phí dịch vụ của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long giai đoạn 2015-2019 89

Bảng 3.5. Số lượng khách hàng của một số chi nhánh ngân hàng trong và ngoài hệ thống giai đoạn 2015-2019 92

Bảng 3.6. Các chỉ số tài chính cơ bản của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam từ năm 2010-2019 97

Bảng 3.7. Hoạt động kinh doanh của một số ngân hàng thương mại giai đoạn năm 2015-2019 98

Bảng 3.8. Tỷ lệ đại học, trên đại học và trung cấp, sơ cấp của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long qua các năm 2009, 2014, 2018 và năm 2019 102

Bảng 3.9. So sánh thu dịch vụ của một số chi nhánh trong hệ thống trên cùng địa bàn Hà Nội giai đoạn năm 2015 - 2019 104

Bảng 3.10. So sánh chỉ tiêu ROA và ROE của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam với một số ngân hàng thương mại cùng vị thế giai đoạn 2015-2019 106

Bảng 3.11. So sánh nguồn vốn của một số chi nhánh trong và ngoài hệ thống trên cùng địa bàn Hà Nội giai đoạn 2015-2019 115

Bảng 3.12. So sánh dư nợ của một số chi nhánh trong và ngoài hệ thống trên cùng địa bàn Hà Nội giai đoạn 2015-2019 115

# DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

*Trang*

Biểu đồ 3.1. Tổng nguồn vốn thực tế từ 2010-2019 83

Biểu đồ 3.2. Nguồn vốn không kỳ hạn và có kỳ hạn của Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long từ năm 2010-2019 85

Biểu đồ 3.3. Tỷ lệ nợ xấu của một số Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn giai đoạn 2015 - 2019 88

Biểu đồ 3.4. So sánh thu dịch vụ của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam với một số ngân hàng thương mại khác năm 2018 101

Biểu đồ 3.5. Cơ cấu thu dịch vụ Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam năm 2018 101

Biểu đồ 3.6. Trình độ nguồn nhân lực qua các năm 2009; 2014; 2018; 2019 103

# DANH MỤC CÁC HÌNH, HỘP

*Trang*

Hình 1.1. Năm nguồn lực cạnh tranh quyết định khả năng sinh lợi của ngành 9

Hình 1.2. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá quản trị rủi ro trong hoạt động kinh doanh ngân hàng 18

Hình 2.1. Mô hình tác động của yếu tố môi trường vĩ mô đến năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thương mại nhà nước 51

Hộp 3.1: Phỏng vấn ông Nguyễn Việt Hải 79

Hộp 3.2: Phỏng vấn ông Lại Văn Hùng 86

Hộp 3.3: Phỏng vấn ông Nguyễn Văn Bách 113

Hình 4.1. Mô hình quản lý rủi ro tín dụng 132

# MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của luận án

Sau hơn 30 năm tiến hành công cuộc đổi mới đất nước, chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung sang nền kinh tế thị trường và hội nhập, Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu về phát triển kinh tế và xã hội. Tốc độ tăng trưởng kinh tế trong một thời gian dài bình quân đạt trên 7%/năm, cơ cấu kinh đã chuyển dịch theo hướng tiến bộ và phù hợp, đầu tư của xã hội, tiêu dùng của hộ gia đình và xuất khẩu không ngừng tăng. Đóng góp lớn vào sự phát triển đó có sự tham gia của hệ thống ngân hàng thương mại (NHTM). Theo đó, sự phát triển và mở rộng của các NHTM cạnh tranh bình đẳng với nhau tạo nên thị trường dịch vụ ngân hàng ngày càng hoàn thiện và thuận lợi.

Tuy nhiên, hiện nay, nền kinh tế đang gặp nhiều khó khăn: Nhiều doanh nghiệp kinh doanh thua lỗ lớn, Nhà nước buộc phải sử dụng các giải pháp mạnh về tài chính - tiền tệ, tín dụng, huy động vốn và thị trường dịch vụ ngân hàng gặp nhiều khó khăn, cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng khốc liệt, nhiều ngân hàng thua lỗ và có nguy cơ đổ vỡ… Bên cạnh đó, nước ta đang gần tới thời hạn mở cửa, cam kết với các thành viên của tổ chức Thương mại thế giới (WTO) hoàn toàn cho các lĩnh vực thương mại, dịch vụ, trong đó có các NHTM. Ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTMNN) xét trên một số chỉ tiêu ở vào vị thế bất lợi hơn so với các NHTM và ngân hàng nước ngoài ngay trên thị trường Việt Nam.

Hơn nữa, từ vị thế độc quyền, hoạt động theo mệnh lệnh của Nhà nước, được bao cấp và thực thi nhiều chính sách, nhiệm vụ của Nhà nước, nay phải làm quen dần với cạnh tranh, chia sẻ thị trường. Mặt khác, mạng lưới của hệ thống NHTM, trong đó có NHTMNN đã và đang đua nhau mở rộng đặc biệt là ở khu vực đô thị như trên địa bàn Thủ đô Hà Nội rất nhiều đường phố có trên dưới chục điểm giao dịch ngân hàng trong vòng bán kính 100-200 mét. Hoạt động dầy đặc như vậy, NHTM đã ngày càng đáp ứng tốt hơn nhu cầu tiền gửi, tiền vay, dịch vụ thanh toán chuyển tiền… của xã hội, tuy nhiên lại tạo ra cho các NHTM sức ép nặng nề về cạnh tranh để tồn tại và phát triển.

Được đánh giá là ngân hàng có những đột phá trong cho vay phát triển kinh tế hộ, ổn định kinh tế vĩ mô, phát triển tam nông nhưng Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (NHNN&PTNT vẫn gặp nhiều khó khăn và hạn chế như: Chịu sự chi phối nhiều từ phía hoạt động mục đích phi thương mại. Ngành nghề đầu tư chủ yếu là lĩnh vực nông - lâm - ngư nghiệp. Đây là thị trường chịu nhiều tác động của yếu tố tự nhiên (thiên tai, lũ lụt...), doanh số cho vay nhỏ, số lượng khách hàng lớn nên khó theo dõi, quản lý và chi phí cao, rủi ro lớn. Bên cạnh đó, trình độ công nghệ, kinh nghiệm, kỹ năng quản lý kinh doanh còn giới hạn, đội ngũ cán bộ chưa đồng đều, công tác quản trị rủi ro còn thấp, chưa có khả năng dự đoán và dự báo; cơ sở hạ tầng chưa đồng bộ nên quá trình cải tiến và đầu tư công nghệ cao còn hạn chế…

Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thăng Long (CNTL) nằm trên địa bàn Thành phố Hà Nội, tiền thân là một Sở Giao dịch của NHNN&PTNT là một trong top 10 chi nhánh, lớn nhất về quy mô và doanh số hoạt động, đã nhiều năm đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận và nhiều doanh nghiệp biết đến như là một địa chỉ tin cậy. Tuy nhiên, những năm gần đây, thị phần của CNTL đang bị thu hẹp, nguồn vốn tăng trưởng thấp, không ổn định, dư nợ tăng trưởng âm, tỷ lệ nợ xấu có xu hướng tăng nhanh. Một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn đến những hạn chế nói trên là do năng lực cạnh tranh (NLCT) của CNTL chưa cao.

Bước sang giai đoạn phát triển mới, NHNN&PTNT nói chung và CNTL nói riêng phải đối mặt với nhiều tác động và áp lực cạnh tranh, đặc biệt là cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang tác động mạnh mẽ đến tất cả các ngành, các lĩnh vực kinh tế xã hội trong đó có hệ thống các NHTM, cần phải có biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng với những yêu cầu mới.

Những yếu tố trên dẫn đến yếu kém về NLCT của NHNN&PTNT nói chung, CNTL nói riêng trong thời gian qua. Do đó, việc nâng cao NLCT là cấp thiết không thể trì hoãn đối với CNTL hiện nay.

Vấn đề đặt ra là: Cạnh tranh như thế nào, cạnh tranh với ai và cạnh tranh khi nào, ở đâu và quan trọng hơn nữa là NHNN&PTNT đang trong giai đoạn cổ phần hóa? Một chi nhánh như CNTL có tính độc lập tương đối về quản trị, kinh doanh có