

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG - HƯỚNG ĐI ĐÚNG ĐẮN THÍCH ỨNG VỚI ĐẠI DỊCH COVID-19 TẠI VIỆT NAM

✍ LÊ THỊ THU TRANG - TRẦN THỊ KIM LIÊN*

Ngày nhận: 11/03/2022

Ngày phản biện: 29/04/2022

Ngày duyệt đăng: 18/05/2022

Tóm tắt: Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu của nền kinh tế trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra trên toàn thế giới. Xu hướng này càng trở nên đúng đắn hơn trong bối cảnh nền kinh tế trải qua các đợt dịch Covid-19 diễn biến phức tạp khiến cho xã hội hạn chế tiếp xúc. Các giao dịch trong nền kinh tế chủ yếu diễn ra "online" không tiếp xúc. Các hoạt động kinh tế, thanh toán được khuyến khích sử dụng thanh toán không dùng tiền mặt thông qua các giao dịch trực tuyến. Điều đó tạo động lực để các ngân hàng thương mại (NHTM) tại Việt Nam thúc đẩy quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ hơn nữa. Trong khuôn khổ bài viết đề cập đến một số vấn đề: (1) Tác động của đại dịch Covid-19 đến nền kinh tế, lĩnh vực ngân hàng; (2) Quan điểm chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng; (3) Thực trạng chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam; (4) Thuận lợi và khó khăn trong chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam; (5) Khuyến nghị thúc đẩy chuyển đổi số của các NHTM tại Việt Nam.

Từ khóa: chuyển đổi số, ngân hàng, đại dịch Covid-19, xu hướng.

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BANKING SECTOR - RIGHT DIRECTIONS TO RESPOND TO COVID-19 IN VIETNAM

Abstract: Digital transformation is an inevitable trend of the economy in the context of the industrial revolution 4.0 taking place around the world. This trend becomes even more true in the context of the economy experiencing complicated developments of the Covid-19 epidemic, which makes society limit contact. Transactions in the economy mainly take place "online" without contact. Economic activities, payments are encouraged to use non-cash payments through online transactions. That creates an impetus for commercial banks in Vietnam to push for a stronger digital transformation. Within the framework of the article, several issues are covered: (1) Impact of the Covid-19 pandemic on the economy, the banking sector; (2) Perspectives on digital transformation in the banking sector; (3) Situation of digital transformation of Vietnamese commercial banks; (4) Advantages and disadvantages of digital transformation at Vietnamese commercial banks; (5) Recommendations to promote digital transformation in Vietnamese commercial banks.

Keywords: digital transformation, banking, the Covid-19 pandemic, trend.

1. Tác động của đại dịch Covid-19 đến nền kinh tế, lĩnh vực ngân hàng

Đại dịch Covid-19 bùng phát vào năm 2020 đã tác động nghiêm trọng đến nền kinh tế thế giới và Việt Nam nói riêng. Trải qua 4 đợt bùng phát, đại dịch đã tác động nghiêm trọng đến mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội, hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp và người dân khi lan rộng ra hầu hết các tỉnh, thành phố nhất là các tỉnh thành đông dân cư, hội tụ nhiều khu công nghiệp như TP. Hồ Chí Minh, Bắc Giang, Đồng Nai...

Theo Tổng cục Thống kê, năm 2021 tổng sản phẩm trong nước (GDP) chỉ tăng 2,58% so với năm 2020, thấp hơn so với mục tiêu đề ra. Trong đó, GDP quý I tăng 4,72%; quý II tăng 6,73%; quý III giảm 6,02%; quý IV tăng 5,22%. Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện theo giá hiện hành năm 2021 đạt 2.892 nghìn tỷ đồng, tăng 3,2% so với năm 2020; tuy nhiên,

đây là mức tăng thấp nhất trong nhiều năm qua. Tổng vốn đầu tư nước ngoài đăng ký vào Việt Nam năm 2021 đạt 31,15 tỷ USD, chỉ tăng 9,2% so với năm 2020. Tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động cả nước năm 2021 là 3,22%. Tỷ lệ thiếu việc làm của lao động trong độ tuổi năm 2021 là 3,1% [12].

Riêng đối với lĩnh vực ngân hàng, các NHTM cũng đang đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức. Do dịch bệnh kéo dài, nhiều doanh nghiệp không trả được nợ, dẫn đến tỷ lệ nợ xấu gia tăng, ảnh hưởng đến an toàn hoạt động của hệ thống NHTM. Tuy nhiên, trong "nguy có cơ" đại dịch Covid-19 một mặt đã gây ra những tác động tiêu cực đến nền kinh tế nhưng mặt khác đã tạo bệ phóng giúp quá trình chuyển đổi số trong nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng diễn ra mạnh mẽ.

* Trường Đại học Công Đoàn

Trong bối cảnh đại dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, khó lường gây thiệt hại nghiêm trọng đến mọi mặt của đời sống xã hội, dưới chủ trương của Đảng và Nhà nước đưa ra vừa chống dịch vừa phục hồi phát triển kinh tế, các ngành các lĩnh vực phải linh hoạt thích ứng với hoàn cảnh mới. Mọi giao dịch tiếp xúc giữa người với người bị hạn chế, thay vào đó là các giao dịch trực tuyến. Thanh toán không dùng tiền mặt được khuyến khích phát triển. Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với cả khách hàng và chính bản thân các NHTM. Cụ thể như sau:

Một là, đối với khách hàng. Nhờ chuyển đổi số diễn ra nhanh hơn nên các hoạt động ngân hàng "không tiếp xúc" cũng trở nên phổ biến hơn, việc sử dụng dịch vụ online của khách hàng cũng dần trở thành thói quen. Ngay trong dịch Covid-19, hàng loạt ứng dụng mobile banking của các ngân hàng đã tích hợp dịch vụ đi chợ online (mà trước đó chưa từng có) để đáp ứng kịp thời và tốt nhất nhu cầu đảm bảo an toàn của thực tiễn, gia tăng sự tiện lợi cho khách hàng. Sự tích hợp công nghệ từ đầu tới cuối cũng cung cấp trải nghiệm liền mạch cho khách hàng với chất lượng cao hơn, an toàn hơn và giảm thiểu lỗi do con người gây ra. Ví dụ như: ứng dụng AI giúp hỗ trợ quản trị, tư vấn khách hàng tự động và cung cấp những câu trả lời mang tính chính xác cao trong thời gian ngắn.

Hai là, đối với ngân hàng. Nghiên cứu của Cisco & IDC [1] cho thấy các công ty từ chối chuyển đổi số có thể mất 35% lợi nhuận, trong khi các ngân hàng không theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ có thể mất tới 40% lợi nhuận. Ngân hàng là một trong những ngành bị ảnh hưởng lớn nhất và nhanh nhất trong bối cảnh kỹ thuật số. Chuyển đổi số mang đến cho các ngân hàng những lợi ích sau:

- + Các ngân hàng hoạt động trên nền kỹ thuật số có thể giảm chi phí và quy trình hợp lý. Chuyển đổi Core-banking thành công giúp loại bỏ các công đoạn không cần thiết, đơn giản hóa giao diện, dễ nhập liệu và khai thác thông tin trên hệ thống.

- + Các ngân hàng đầu tư vào kỹ thuật số tạo được lợi thế cạnh tranh và chiếm được thị phần cao hơn. Công nghệ AI dựa trên phân tích dữ liệu để tìm hiểu hành vi khách hàng, từ đó đưa ra tư vấn đầu tư cũng như sản phẩm chuyên biệt hóa theo cá nhân và nhu cầu có thể giúp ngân hàng tận dụng được cơ sở khách hàng lớn, kho dữ liệu người dùng khổng lồ, nền tảng công nghệ hiện đại và nhanh chóng.

- + Mô hình hoạt động của các ngân hàng chuyển đổi số linh hoạt hơn, có khả năng thích ứng tốt sẽ

giúp thúc đẩy tiến tới hệ sinh thái ngân hàng số. Việc áp dụng công nghệ số cái phân tán, công nghệ số hóa tài sản... cũng giúp ngân hàng đáp ứng các yêu cầu về tuân thủ, minh bạch hóa quá trình thu thập, xác minh, lưu trữ và chia sẻ dữ liệu khách hàng đồng thời giúp ngân hàng tăng cường tính bảo mật nhờ công nghệ mã hóa, phân tán thông tin một cách chính xác.

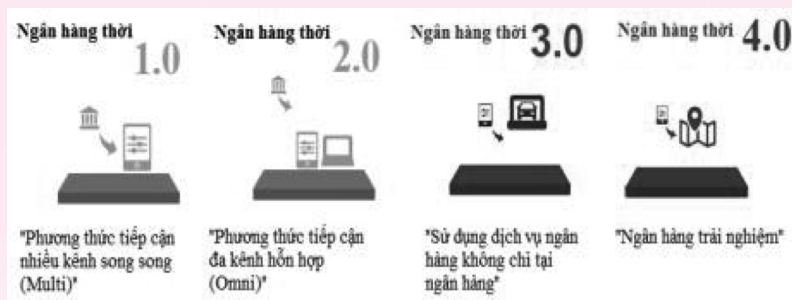
2. Quan điểm về chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng

Hiện nay có nhiều quan niệm về chuyển đổi số, nhiều tổ chức, doanh nghiệp có các định nghĩa riêng của mình nhưng trên một góc nhìn tổng quát nền kinh tế (Bộ Thông tin Truyền thông) thì "Chuyển đổi số (Digital Transformation) là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi một cách tổng thể và toàn diện tất cả các khía cạnh của đời sống kinh tế - xã hội, tái định hình cách chúng ta sống, làm việc và liên hệ với nhau". KPMG (2018) cho rằng chuyển đổi số là quá trình chuyển đổi tự nhiên hoạt động kinh doanh truyền thống phù hợp hơn với thế giới hiện đại diễn ra trong một thời gian dài.

Theo báo cáo của Cisco & IDC năm 2020 [1] về mức độ trưởng thành số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại 14 quốc gia thuộc khu vực Châu Á Thái Bình Dương, chỉ có khoảng 3% các doanh nghiệp cho rằng chuyển đổi số chưa thực sự quan trọng đối với hoạt động của mình, thấp hơn nhiều so với mức 22% năm 2019. Có tới 62% doanh nghiệp kỳ vọng chuyển đổi số giúp doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới. 56% doanh nghiệp nhận thấy sự cạnh tranh đang thay đổi và chuyển đổi số giúp doanh nghiệp giữ được nhịp độ.

Trong lĩnh vực ngân hàng, chuyển đổi số được tiếp cận theo hướng thực tiễn hơn, mục tiêu của chuyển đổi số cũng cụ thể hơn. Theo Sharma (2017)[2], ngân hàng số (Digital Banking) là một hình thức ngân hàng số hóa tất cả những hoạt động và dịch vụ ngân hàng truyền thống. Nói cách khác, tất cả những gì khách hàng có thể thực hiện ở các chi nhánh ngân hàng truyền thống được số hóa và tích hợp vào một ứng dụng ngân hàng số duy nhất, và thông qua ứng dụng này khách hàng không cần phải đến chi nhánh ngân hàng mà vẫn có thể thực hiện được tất cả các giao dịch, đồng thời các hoạt động của ngân hàng như quản lý rủi ro, nguồn vốn, phát triển sản phẩm, marketing, quản lý bán hàng... cũng được thực hiện trên môi trường số.

Tiến trình xây dựng ngân hàng số hướng tới người dùng gồm 4 mức độ:



Hình 1: Tiến trình xây dựng ngân hàng số

Nguồn: WeBank [14]

Trong đó, 1.0 là giai đoạn ngân hàng đa kênh cung cấp nhiều dịch vụ như Internet Banking, Mobile Banking; 2.0 là thời kỳ hợp kênh, tung mọi dịch vụ lên một ứng dụng, thuận tiện cho người dùng sử dụng; giai đoạn 3.0 là người dùng có thể thực hiện tất cả dịch vụ tài chính từ xa mà không cần đến ngân hàng; còn giai đoạn 4.0 là tập trung vào trải nghiệm, cá nhân hóa người dùng. Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng có thể thực hiện ngay và nhanh chóng mang lại hiệu quả. Đồng thời, do đặc thù hoạt động ngân hàng cũng dựa trên số liệu (không phải là hoạt động sản xuất) cũng dễ dàng tiếp nhận, kết nối những thành tựu số hóa ở các ngành, lĩnh vực khác.

Mức độ chuyển đổi của các ngân hàng khác nhau phụ thuộc vào nền tảng cơ sở hạ tầng sẵn có, tiềm lực về vốn và định hướng kinh doanh của từng ngân hàng. Có 3 cấp độ chuyển đổi ngân hàng số: (1) Cấp độ 1 - chuyển đổi một phần, số hóa quy trình, kênh phân phối hoặc sản phẩm dịch vụ; (2) Cấp độ 2 - xây dựng mảng kinh doanh số riêng cho ngân hàng; (3) Cấp độ 3 - số hóa toàn bộ hoạt động ngân hàng.

3. Thực trạng chuyển đổi số của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Ngày 11/5/2021, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã ban hành Quyết định số 810/QĐ-NHNN về “Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Đây là cơ hội để các ngân hàng đẩy nhanh công cuộc chuyển đổi số và thiết lập hệ sinh thái ngân hàng số một cách toàn diện. Hầu hết các NHTM tại Việt Nam đã coi công nghệ là nền tảng đóng vai trò trung tâm trong việc thiết lập mô hình kinh doanh nhằm cải thiện kết quả hoạt động và nâng cao trải nghiệm khách hàng (mô hình ngân hàng số).

Theo số liệu thống kê của NHNN (2021) [4], hiện nay có đến 95% tổ chức tín dụng đã, đang hoặc dự tính sẽ xây dựng chiến lược chuyển đổi số; có 39% tổ chức tín dụng phê duyệt chiến lược chuyển đổi số riêng biệt hoặc tích hợp trong chiến lược phát triển công nghệ thông tin; 42% các tổ chức tín dụng đang hoàn thiện chiến lược chuyển đổi số. Dự kiến trong

vòng 3-5 năm tới, các ngân hàng số sẽ có mức tăng trưởng doanh thu tối thiểu là 10%, và có 58,1% tổ chức tín dụng đặt kỳ vọng thu hút hơn 60% khách hàng sử dụng kênh giao dịch số, kỳ vọng tỷ lệ tăng trưởng khách hàng đạt trên 50%.

Chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ ở một số ngân hàng điển hình như: [15]

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank): Thành lập Ủy ban chuyển đổi số từ đầu tháng 8/2019, đồng thời thành lập trung tâm chuyển đổi số - bộ phận trực tiếp thực hiện kế hoạch chuyển đổi số năm 2019 và các năm tiếp theo. Trước đó vào năm 2016, Vietcombank đã ra mắt không gian giao dịch công nghệ số lần đầu tiên tại Việt Nam - Vietcombank Digital lab nằm trong tổng thể dự án xây dựng mô hình chi nhánh hiện đại (smart branch) theo chiến lược phát triển ngân hàng số của Vietcombank. Năm 2018, Vietcombank ra mắt dịch vụ VCBPAY thuộc hệ sinh thái Mobile Banking áp dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) được thiết kế tính năng chatbot (trợ lý ảo) hỗ trợ khách hàng thực hiện các dịch vụ cơ bản như nạp tiền điện thoại, chuyển khoản qua số điện thoại và giải đáp các câu hỏi thường gặp.

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank): Bắt đầu hành trình chuyển đổi chiến lược 5 năm từ 2015 với một trong những trọng tâm là mảng thanh toán - nền tảng quan trọng của ngân hàng số, dự tính đầu tư cho công nghệ thông tin tới 300 triệu USD giai đoạn 2016-2020 trong đó riêng năm 2019 mức chi dự tính lên đến 90 triệu USD. Trong số các ngân hàng chủ động ứng dụng công nghệ, Techcombank đã tiên phong trên thị trường đầu tư nhiều tính năng mới trên Internet Banking và Mobile Banking. Ngoài ra, Techcombank cũng có các giải pháp sáng tạo như Mobile Banking, JCB Card & Mobile POS... hoặc sự tích hợp tính năng thanh toán vào nền tảng giao dịch trực tuyến, nổi bật như dịch vụ Internet Banking cho phép khách hàng đặt lệnh thanh toán tự động để thực hiện từ việc nạp tiền điện thoại cho đến thanh toán hóa đơn dịch vụ định kỳ.

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank): Số hóa ngân hàng là một chiến lược quan trọng của VPBank, thể hiện tầm nhìn của ban lãnh đạo ngân hàng đối với tương lai của ngành ngân hàng và sự thay đổi trong hành vi khách hàng. Việc thành lập một khối riêng tập trung số hóa ngân hàng khẳng định sự tiên phong của VPBank trong lĩnh vực này. Năm 2016 VPBank là ngân hàng

đầu tiên trên thị trường đã số hóa thành công các sản phẩm thấu chi khách hàng trả lương, thấu chi trên tài khoản thanh toán (Smart OD), thẻ tín dụng phê duyệt trước và thẻ tín dụng Timo. Đến năm 2018 VPBank chính thức ra mắt ngân hàng số YOLO.

- Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong (TPBank): Với lợi thế định hướng về ngân hàng số, TPBank đã có sự đầu tư cả về nguồn lực con người và công nghệ để có thể nâng cấp hệ thống phù hợp với dự án. Hiện tại, toàn bộ hệ thống liên quan tới việc phát hành thẻ, thanh toán thẻ thông qua ATM, mPos, LiveBank... tại TPBank đã hoàn toàn sẵn sàng cho việc chuyển đổi này. Đến nay TPBank đã triển khai AI theo hình thức trợ lý ảo T'Aio trên Facebook Messenger và hệ thống cung cấp dịch vụ ngân hàng tự động LiveBank.

4. Thuận lợi và khó khăn trong chuyển đổi số của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Qua thực trạng chuyển đổi số tại một số NHTM Việt Nam hiện nay, có thể thấy được những thuận lợi và khó khăn sau:

4.1. Thuận lợi

Bối cảnh kinh tế chính trị xã hội có nhiều yếu tố thuận lợi: hệ thống chính trị Việt Nam ổn định; hạ tầng về công nghệ và viễn thông tại Việt Nam có tốc độ phát triển rất nhanh, đặc biệt mạng viễn thông 3G/4G và tỷ lệ người dùng smart phone rất lớn lên đến gần 60 triệu người. Điều kiện địa lý, khí hậu, tài nguyên... của Việt Nam tương đối thuận lợi.

Về chính sách, NHNN đã chủ động thực hiện nhiều giải pháp, hành động nhằm tăng cường năng lực tiếp cận cách mạng công nghiệp 4.0 của ngành ngân hàng, công nghệ đang trở thành yếu tố quan trọng then chốt trong định hướng phát triển ngân hàng 4.0. Bên cạnh đó, hệ thống doanh nghiệp Việt Nam có khát vọng làm giàu vì một Việt Nam hùng cường trong khi nguồn nhân lực tại Việt Nam khá trẻ, thông minh, ham học hỏi, sáng tạo.

Làn sóng đổi mới của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang mang đến cho hệ thống ngân hàng Việt Nam cơ hội tiếp cận với thị trường quốc tế đặc biệt là cơ hội hợp tác với các công ty Fintech trong và ngoài nước nhằm ứng dụng công nghệ hiện đại. Qua đó, sản phẩm dịch vụ được nâng cấp theo hướng hiện đại và hiệu quả hơn giúp các NHTM Việt Nam nâng cao năng lực, phát triển và nâng cao sức cạnh tranh so với các ngân hàng tiên tiến trong khu vực và thế giới.

4.2. Khó khăn

Một là, Khó khăn về cơ sở pháp lý. Quy định pháp lý và sự điều chỉnh của nhiều cơ quan quản lý không theo kịp công nghệ mới đặc biệt trong lĩnh vực cho vay nên hạn chế/làm chậm phát triển ứng dụng

công nghệ cao và ngân hàng số (Orakwue, 2017). Từ đó, có thể dẫn đến rủi ro pháp lý cho các ngân hàng khi triển khai các ứng dụng công nghệ cao. Các quy định về nhận biết/định danh khách hàng (KYC) chặt chẽ cản trở công tác số hóa trong cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng.

Hai là, Chi phí đầu tư nghiên cứu và phát triển công nghệ ngân hàng số rất lớn. Theo Nguyễn Đình Thắng (2019) nguồn vốn để đầu tư nghiên cứu và phát triển AI khá cao, vì vậy việc nghiên cứu và ứng dụng AI mới chỉ được triển khai tại các ngân hàng/tổ chức tài chính lớn trên thế giới. Hạ tầng công nghệ chung của Việt Nam chưa đồng bộ, chưa có nền tảng công nghiệp công nghệ cao.

Ba là, Cần nhiều thời gian để chuẩn hóa, số hóa nguồn nhân lực, xây dựng hệ sinh thái để chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang mô hình số. Chuyển đổi số có thể dẫn đến tự động hóa làm giảm nhu cầu nhân sự tại một số bộ phận trong ngân hàng nhưng đồng thời cũng dẫn đến nhu cầu ngày càng tăng đối với các chuyên gia khoa học dữ liệu có kinh nghiệm ngân hàng. Ngành ngân hàng phải phát triển mô hình quản lý nhân sự mới để đào tạo nhân viên và tuyển dụng nhân sự đáp ứng được yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, mô hình số hóa ngân hàng có những đặc thù riêng biệt về công nghệ, kênh phân phối cũng như quy trình có thể dẫn tới những rủi ro mới phát sinh ngoài những rủi ro chung của hoạt động ngân hàng như mất thông tin khách hàng, giao dịch trái phép, trộm cắp tiền...

Bốn là, Tổ chức chuyển đổi số cần có tính cam kết và kỷ luật cao: Chuyển đổi số - mà thực chất là sự liên kết công nghệ số vào mọi hoạt động của doanh nghiệp, là ngành công nghiệp có giá trị lớn lên đến 1,7 nghìn tỷ USD nhưng có tới 70% các nỗ lực này bị thất bại. Nguyên nhân chính không phải là do công nghệ, hay thiếu sáng tạo mà là do thiếu kỷ cương: (a) kỷ cương trong việc xác định mục tiêu đúng cho quá trình chuyển đổi; (b) kỷ cương trong việc thực hiện các qui trình đúng nhằm tạo ra sự chuyển đổi.

5. Khuyến nghị thúc đẩy chuyển đổi số của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam

Qua thực trạng chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam và những thuận lợi, khó khăn của quá trình chuyển đổi số, có thể thấy cần hơn nữa các giải pháp hỗ trợ từ phía Chính phủ cũng như các NHTM giúp quá trình chuyển đổi số nhanh chóng và thuận lợi hơn. Một số khuyến nghị được đưa ra như sau:

Một là, Xác định mục tiêu và lựa chọn mô hình chuyển đổi. Việt Nam đang ở giai đoạn hoàn thiện các khung pháp lý về ngân hàng trong điều kiện số hóa. Trong khi một số quốc gia cùng khu vực đã có các quy định rõ nét về tiền điện tử, đại lý ngân hàng

(Ấn Độ, Philippine, Bangladesh...), đặc biệt là các quy định về triển khai thử nghiệm sandbox và bảo vệ khách hàng, thì Việt Nam hiện vẫn chưa có các quy định cụ thể, mặc dù đã có định hướng của Chính phủ. Điều này khiến mong muốn chuyển đổi một cách mạnh mẽ của các ngân hàng theo hướng số hóa còn nhiều điểm nghẽn. Cũng chính vì vậy, các ngân hàng khi thực hiện chuyển đổi số cần phải xác định rõ mục tiêu, phương pháp chuyển đổi phù hợp với thực tiễn và cơ sở hạ tầng công nghệ, nhân sự, mạng lưới đã có. Đối với các ngân hàng Việt Nam, để xuất lựa chọn mô hình chuyển đổi hỗn hợp: tận dụng cơ sở vật chất ngân hàng truyền thống, ứng dụng công nghệ và mạng lưới chi nhánh, giảm chi phí, nhân sự đồng thời xây dựng bộ phận chuyển đổi gắn với trách nhiệm giải quyết nhu cầu khách hàng bằng các giải pháp số hóa.

Hai là, Xây dựng lộ trình chuyển đổi số, bao gồm cốt lõi việc chuyển dịch ngân hàng truyền thống sang ngân hàng số và kế hoạch phân bổ nguồn lực. Để thực hiện chiến lược chuyển đổi số đạt được mục tiêu bền vững, trong bối cảnh hiện nay, lộ trình chuyển dịch với các ngân hàng Việt Nam được đề xuất như sau: (i) Trước hết các NHTM Việt Nam cần chuẩn hóa quản trị, hoạt động ngân hàng, (ii) Tiếp theo là thực hiện số hóa từng phần, (iii) Phát triển dịch vụ ngân hàng truyền thống và ngân hàng số song hành, (iv) Triển khai mô hình ngân hàng số hoàn chỉnh tiến đến ngân hàng số thông minh.

Ba là, Hoàn thiện cơ sở dữ liệu tập trung, ứng dụng Big Data vào chấm điểm tín dụng (Credit Scoring), quản trị khách hàng. Dữ liệu và tận dụng dữ liệu chính là điểm khác biệt cốt lõi, quyết định thành công của quá trình chuyển đổi số. Các NHTM Việt Nam cần đặc biệt coi trọng xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung của ngân hàng tạo điều kiện để các bộ phận nghiệp vụ truy cập, thu thập dữ liệu dễ dàng và đầy đủ hơn; đồng thời phân quyền truy cập đối với những thông tin bảo mật. Các NHTM có thể xem xét thành lập Trung tâm khai thác và quản lý dữ liệu kinh doanh nhằm chuyên biệt hóa chức năng phân tích kho dữ liệu, quản lý các dự án về dữ liệu và phối hợp cung cấp thông tin nhanh cho Ban lãnh đạo ngân hàng, các bộ phận kinh doanh, nghiên cứu phát triển, công nghệ thông tin, quản trị rủi ro...

Bốn là, Đào tạo nguồn nhân lực. Khắc phục tình trạng khan hiếm nhân sự điều hành mô hình ngân hàng số cũng như có kinh nghiệm thực hiện chuyển đổi. Như vậy mỗi ngân hàng tham gia chuyển đổi số cần có giải pháp với các vấn đề này, tùy theo chiến lược, ưu tiên và mục tiêu của mỗi ngân hàng từng thời kỳ.

Năm là, Xây dựng giải pháp quản trị rủi ro. Trong

quá trình chuyển đổi số, một trong những yêu cầu quan trọng nhất đó là quản trị rủi ro. Theo đó, ngân hàng cần xây dựng, chuẩn hóa quy trình quản trị rủi ro, đồng thời tăng cường đào tạo về kiến thức, kỹ năng và văn hóa quản trị rủi ro cho nhân viên ngân hàng, đồng thời truyền thông và hướng dẫn khách hàng để sử dụng đúng quy trình sản phẩm, dịch vụ số hóa.

6. Kết luận

Hướng tới mô hình ngân hàng số (Digital Banking) hoạt động trong kỷ nguyên số, ứng dụng nền tảng công nghệ mới nhất đối với tất cả các chức năng, sản phẩm, dịch vụ và ở mọi cấp độ trong hoạt động của ngân hàng là mục tiêu lâu dài của các NHTM Việt Nam thời gian tới. Những khuyến nghị trên với mong muốn góp phần thúc đẩy chuyển đổi số tại các NHTM Việt Nam nhằm đạt được mục tiêu lâu dài đó. □

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Kế hoạch Đầu tư và USAID (2021), *Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam*, ebook.
2. Huỳnh Thu Hiền (2021), *Phát triển ngân hàng số tại Đông Nam Á và bài học cho Việt Nam*, Tạp chí Tài chính kỳ 1 tháng 5/2021.
3. Kỷ yếu hội thảo quốc tế về ngân hàng và tài chính lần thứ nhất (2019), *Hệ thống ngân hàng và cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*, NXB Lao động - Xã hội.
4. Ngân hàng Nhà nước (2021), *Hội nghị tổng kết hoạt động ngân hàng năm 2021 và triển khai nhiệm vụ ngân hàng năm 2022*, <https://www.sbv.gov.vn>
5. Ngân hàng Nhà nước (2021), *Kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021.
6. Phạm Bích Liên, Trần Thị Bình Nguyên (2019), *Phát triển ngân hàng số từ mô hình ngân hàng truyền thống - Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam*, Hội thảo khoa học Quốc gia "Cách mạng công nghiệp 4.0 và những đổi mới trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng", Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Nguyễn Đình Thắng (2019), *Thách thức khi triển khai ngân hàng số và giải pháp quản trị rủi ro đối với các ngân hàng thương mại*, Hội thảo khoa học Quốc gia "Cách mạng công nghiệp 4.0 và những đổi mới trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng", Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. Lê Cẩm Tú (2021), *Chuyển đổi số trong ngân hàng: Cơ hội và thách thức*, Tạp chí Ngân hàng tháng 12/2021.
9. The Financial Brand (2018), *The Four Pillars of Digital Transformation in Banking*.
10. KPMG (2018), *Digital transformation is the new norm*.
11. Orakwue, E., (2017), *Innovation, Big Data & Technology in Financial Services*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2939426>.
12. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2021/12/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2021/>
13. <https://tapchinganhang.gov.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-tao-san-choi-binh-dang-khong-ngung-doi-moi-lay-khach-hang-lam-trung-ta.htm>
14. <https://www.webbankcdn.net/s/hj/www/assets/eng-5b9c186679.pdf>
15. Website của các ngân hàng;
<https://www.vietcombank.com.vn>
<https://www.techcombank.com.vn>
<https://www.vpbank.com.vn>
<https://www.tpb.vn>