NHÂN TỐ TÁI ĐỊNH HÌNH NGÀNH NGÂN HÀNG VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

TS. Trần Thị Thu Hường*

Ngành ngân hàng toàn cầu đang bước vào giai đoạn chuyển đổi có tính cấu trúc sâu sắc dưới tác động đồng thời của các nhân tố vĩ mô, công nghệ, thể chế và hành vi khách hàng. Sau giai đoạn tăng trưởng lợi nhuận mạnh mẽ trong những năm gần đây, các ngân hàng phải đối mặt với nguy cơ suy giảm hiệu quả dài hạn nếu tiếp tục dựa vào mô hình kinh doanh truyền thống. Bài báo này nhằm phân tích có hệ thống các nhân tố chủ yếu đang tái định hình ngành ngân hàng hiện đại, bao gồm bối cảnh kinh tế vĩ mô và chu kỳ tài chính, tiến bộ công nghệ và trí tuệ nhân tạo, sự thay đổi hành vi khách hàng, cạnh tranh từ các định chế phi ngân hàng, cũng như yêu cầu ngày càng cao về quản trị rủi ro và phát triển bền vững. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các khuyến nghị chính sách và quản trị cho các ngân hàng thương mại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập tài chính quốc tế, chuyển đổi số và thực thi chiến lược ESG. Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc chuyển dịch từ chiến lược dựa trên quy mô sang chiến lược dựa trên độ chính xác và phân bổ nguồn lực hiệu quả sẽ là điều kiện then chốt để các ngân hàng thương mại Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong trung và dài hạn.

• Từ khóa: *ngành ngân hàng, tái định hình, trí tuệ nhân tạo, cạnh tranh tài chính, ngân hàng thương mại Việt Nam.*

The global banking industry is entering a phase of profound structural transformation driven by the simultaneous impact of macroeconomic, technological, institutional, and customer-behavioral factors. Following a period of strong profit growth in recent years, banks now face the risk of declining long-term performance if they continue to rely on traditional business models. This paper aims to provide a systematic analysis of the key forces reshaping modern banking, including the macroeconomic environment and financial cycles, technological advances and artificial intelligence, shifts in customer behavior, competition from non-bank financial institutions, and the increasing demands for risk governance and sustainable development. Based on this analysis, the paper proposes policy and managerial recommendations for Vietnamese commercial banks in the context of international financial integration, digital transformation, and the implementation of ESG strategies. The findings indicate that a strategic shift from scale-based growth to precision-driven strategies and efficient resource allocation is a critical condition for Vietnamese commercial banks to enhance competitiveness and achieve sustainable development in the medium and long term.

• Key words: *banking industry; structural transformation; artificial intelligence; financial competition; vietnamese commercial banks.*

Ngày nhận bài: 01/10/2025
Ngày gửi phản biện: 17/01/2026
Ngày duyệt đăng: 09/02/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i307.16

1. Giới thiệu

Trong hơn hai thập kỷ qua, ngành ngân hàng đã trải qua nhiều biến động mang tính bước ngoặt, từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2008, giai đoạn lãi suất thấp kéo dài tại nhiều nền kinh tế phát triển, cho đến những thay đổi sâu sắc trong hành vi khách hàng và tiến bộ vượt bậc của công nghệ số. Giai đoạn 2021-2024 được xem là thời kỳ đạt đỉnh lợi nhuận của nhiều ngân hàng trên thế giới nhờ môi trường lãi suất tăng, chi phí rủi ro được kiểm soát và sự mở rộng quy mô bảng cân đối kế toán. Tuy nhiên, đằng sau những kết quả tích cực ngắn hạn đó là các thách thức mang tính cấu trúc đang dần bộc lộ, đặt ra yêu cầu cấp thiết phải tái cấu trúc mô hình kinh doanh ngân hàng.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy định giá thị trường của ngân hàng vẫn ở mức thấp so với nhiều ngành kinh tế khác, phản ánh kỳ vọng thận trọng của nhà đầu tư về triển vọng dài hạn của ngành. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ nhận định rằng các động lực tăng trưởng hiện tại mang tính chu kỳ, trong khi các áp lực dài hạn như cạnh tranh công nghệ, suy giảm biên lợi nhuận, yêu cầu vốn và tuân thủ ngày càng cao sẽ làm xói mòn hiệu quả hoạt động của ngân hàng trong tương lai. Trong bối cảnh đó, việc nhận diện đầy đủ các nhân tố đang tái định hình ngành ngân hàng và đánh giá hàm ý của chúng đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam có ý nghĩa quan trọng cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Mục tiêu của bài báo là: (i) phân tích một cách hệ thống các nhân tố chủ yếu đang tái định hình

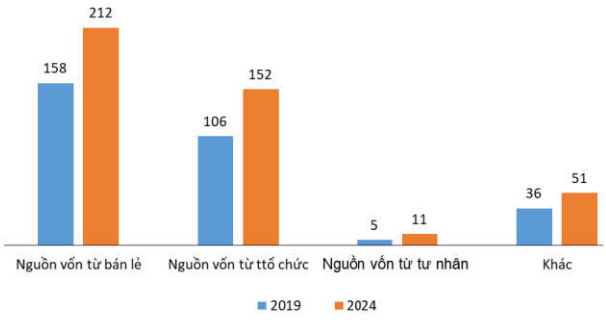
** Học viện Ngân hàng; email: huongtran@hvnh.edu.vn*

ngành ngân hàng hiện đại; và (ii) trên cơ sở đó, đề xuất các khuyến nghị chiến lược và quản trị phù hợp cho các ngân hàng thương mại Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững.

2. Tổng quan về ngành ngân hàng thế giới

Ngân hàng tiếp tục giữ vị trí trung tâm trong hệ thống tài chính, bất chấp sự nổi lên của các định chế tài chính phi ngân hàng. Theo McKinsey (2025), tính đến cuối năm 2024 tổng dòng vốn được luân chuyển thông qua hệ thống ngân hàng toàn cầu ước đạt khoảng 426 nghìn tỷ USD, tương đương gần 4 lần GDP danh nghĩa toàn cầu. Con số này phản ánh mức độ tài chính hóa sâu rộng của nền kinh tế thế giới cũng như vai trò không thể thay thế của ngân hàng trong việc phân bổ nguồn lực, cung ứng tín dụng, dịch vụ thanh toán và quản lý rủi ro tài chính. Cụ thể nguồn vốn từ bán lẻ (như quỹ hưu trí công, quỹ đầu tư quốc gia, quỹ phòng hộ, quỹ bất động sản) được quản lý bởi các tổ chức tài chính tăng từ 158 nghìn tỷ USD đến 212 nghìn tỷ USD với tốc độ tăng 6% bình quân năm cho giai đoạn 2019-2024. Bên cạnh đó, nguồn vốn từ tổ chức (như vốn từ trái phiếu ngân hàng, các loại từn gửi doanh nghiệp, cổ phiếu, đầu tư doanh nghiệp) tăng từ 106 nghìn tỷ USD đến 152 nghìn tỷ USD, với tốc độ tăng bình quân 7,7% /năm. Vốn được luân chuyển qua hệ thống ngân hàng có nguồn gốc từ các nguồn vốn tư nhân (bao gồm nợ tư nhân và vốn chủ tư nhân) tăng trưởng với tốc độ lớn nhất, 17,7% năm, tăng từ 5 nghìn tỷ USD năm 2019 đến 11 nghìn tỷ USD năm 2024, minh chứng tầm ảnh hưởng ngày càng gia tăng của nguồn vốn tư nhân trên thị trường toàn cầu. Ngoài ra, các nguồn vốn khác như vốn được nắm giữa bởi các công ty bảo hiểm, quỹ hưu trí, quỹ tương hỗ, tiền gửi tư nhân và chứng khoán, phái sinh được nắm giữ bởi các hộ gia đình đạt 51 nghìn tỷ USD năm 2024, tăng bình quân 7,1% năm.

Hình 1. Khối lượng vốn được luân chuyển với các ngân hàng và các tổ chức tài chính



Nguồn: McKinsey (2025)

Ngành ngân hàng toàn cầu chứng kiến giai đoạn có doanh thu tăng trưởng mạnh, chiếm 3,6% GDP danh nghĩa toàn cầu, cao nhất trong hơn 2 thập kỷ gần đây. Một trong những nguyên nhân dẫn tới tình trạng đó là do giá trị bảng cân đối khu vực ngân hàng cũng tăng trưởng mạnh lên tới hơn 240% GDP danh nghĩa toàn cầu, đồng thời biên lợi nhuận của khu vực ngân hàng cũng được cải thiện. Mặc dù đạt lợi nhuận kỷ lục, hệ số giá trên sổ sách P/B trung bình của ngân hàng toàn cầu chỉ xấp xỉ 1,0, thấp hơn khoảng 60-70% so với mức trung bình của các ngành kinh tế khác. Nguyên nhân lý giải nghịch lý cho rằng thị trường vốn đánh giá lợi nhuận hiện tại của ngân hàng là không bền vững, do chịu tác động của các yếu tố chu kỳ, cũng như các ngân hàng truyền thống chịu sự cạnh tranh gay gắt trong việc ứng dụng công nghệ, trí tuệ nhân tạo, chuyển đổi số từ các công ty fintech, bigtech. Nếu không cải cách mô hình kinh doanh, ngành ngân hàng có nguy cơ rơi vào trạng thái quy mô tiếp tục tăng nhưng hiệu quả sinh lời không được cải thiện tương ứng.

3. Các nhân tố tái định hình ngành ngân hàng hiện đại

3.1. Nhân tố kinh tế vĩ mô và chu kỳ tài chính

Trong bối cảnh hậu đại dịch và bất ổn địa chính trị gia tăng, môi trường kinh tế vĩ mô toàn cầu đang trở nên phức tạp và khó dự báo hơn đáng kể. Chu kỳ tiền tệ đảo chiều nhanh chóng, từ nới lỏng kéo dài sang thắt chặt mạnh mẽ rồi từng bước nới lỏng trở lại, đã tác động sâu sắc đến mô hình sinh lời của ngân hàng. Trong ngắn hạn, lãi suất tăng giúp cải thiện biên lãi ròng, nhưng về trung và dài hạn, tăng trưởng kinh tế chậm lại, rủi ro tín dụng gia tăng và nhu cầu vốn suy giảm lại tạo áp lực đáng kể lên hiệu quả hoạt động. McKinsey cho rằng phần lớn lợi nhuận ngân hàng giai đoạn 2021-2024 mang tính chu kỳ, khó duy trì khi điều kiện vĩ mô thay đổi. Bên cạnh đó, các xu hướng cấu trúc như già hóa dân số, suy giảm lực lượng lao động và phân mảnh kinh tế toàn cầu đang làm thay đổi căn bản cầu tín dụng và hành vi tiết kiệm. Ở nhiều nền kinh tế phát triển, dân số già dẫn đến nhu cầu vay vốn giảm, trong khi chi phí an sinh xã hội tăng, làm gia tăng rủi ro tài khóa và ảnh hưởng gián tiếp đến hệ thống ngân hàng. Đối với các nền kinh tế mới nổi, tăng trưởng vẫn duy trì nhưng đi kèm với rủi ro chu kỳ cao hơn và mức độ biến động lớn hơn.

Ngoài ra, rủi ro địa chính trị và phân mảnh chuỗi cung ứng toàn cầu làm gia tăng tính bất định của môi trường đầu tư, khiến ngân hàng phải duy trì

mức vốn và thanh khoản cao hơn, qua đó làm giảm hiệu quả sử dụng vốn. Như vậy, nhân tố vĩ mô không chỉ tác động đến quy mô hoạt động, mà còn buộc ngân hàng phải tái cấu trúc chiến lược tăng trưởng, chuyển từ mở rộng bảng cân đối kế toán sang tối ưu hóa hiệu quả và khả năng chống chịu trước chu kỳ.

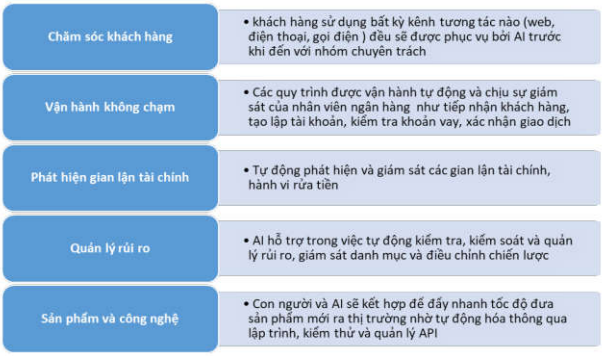
3.2. Tiến bộ công nghệ và trí tuệ nhân tạo

Công nghệ số và trí tuệ nhân tạo (AI) đang trở thành nhân tố có tác động sâu sắc và mang tính tái cấu trúc đối với ngành ngân hàng hiện đại. Khác với các làn sóng công nghệ trước đây chủ yếu tập trung vào tự động hóa quy trình tác nghiệp và số hóa kênh phân phối, AI hiện nay thâm nhập trực tiếp vào các hoạt động cốt lõi của ngân hàng, bao gồm thẩm định tín dụng, quản trị rủi ro, định giá sản phẩm, phát hiện gian lận và tương tác với khách hàng. Nhờ khả năng xử lý khối lượng dữ liệu lớn trong thời gian thực, AI cho phép ngân hàng chuyển từ mô hình ra quyết định dựa trên quy tắc và kinh nghiệm sang mô hình ra quyết định dựa trên dữ liệu và dự báo.

Từ góc độ hiệu quả hoạt động, AI mở ra tiềm năng cải thiện năng suất và cắt giảm chi phí đáng kể. Các ứng dụng như tự động hóa quy trình thông minh, trợ lý ảo, phân tích dự báo và quản lý vận hành không chạm giúp giảm sự phụ thuộc vào lao động thủ công, đồng thời nâng cao độ chính xác và tốc độ xử lý. Nhiều nghiên cứu cho thấy việc triển khai AI một cách có trọng điểm có thể giúp ngân hàng giảm đáng kể chi phí vận hành ròng và cải thiện chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, lợi ích này không tự động đạt được, mà phụ thuộc lớn vào mức độ tích hợp giữa công nghệ, dữ liệu và chiến lược kinh doanh (Hình 2).

Tác động của AI đến ngành ngân hàng mang tính phân hóa rõ rệt. Những ngân hàng sở hữu nền tảng dữ liệu tốt, kiến trúc công nghệ linh hoạt và năng lực quản trị thay đổi sẽ có khả năng khai thác AI để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Ngược lại, các ngân hàng đầu tư công nghệ dàn trải, thiếu chiến lược dữ liệu và không gắn kết AI với mục tiêu kinh doanh cụ thể có nguy cơ rơi vào tình trạng chi phí tăng nhanh hơn giá trị tạo ra. Điều này cho thấy AI không đơn thuần là vấn đề công nghệ, mà là vấn đề chiến lược và quản trị. Ngoài ra, việc ứng dụng AI trong ngân hàng còn đặt ra những thách thức mới về quản trị rủi ro mô hình, đạo đức và tuân thủ. Các mô hình AI phức tạp có thể làm giảm tính minh bạch trong ra quyết định, gia tăng rủi ro thiên lệch dữ liệu và đặt ra yêu cầu cao hơn đối với quản trị mô hình và trách nhiệm giải trình. Do đó, để tận dụng hiệu quả tiềm năng của AI, các ngân hàng cần tiếp cận công nghệ này một cách thận trọng, coi AI là đòn bẩy chiến lược gắn liền với quản trị dữ liệu, quản trị rủi ro và định hướng phát triển dài hạn.

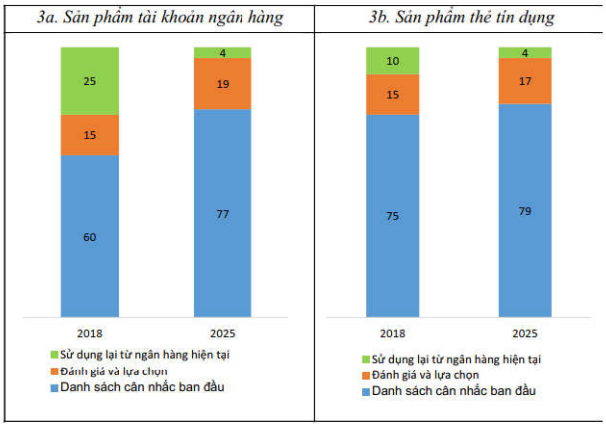
Hình 2: Ứng dụng AI trong các mảng hoạt động của ngân hàng



Nguồn: tác giả tổng hợp

3.3. Sự thay đổi hành vi và kỳ vọng của khách hàng

Hình 3: Tỷ trọng sử dụng sản phẩm ngân hàng trong chu trình quyết định của khách hàng



Nguồn: Mckensy (2025)

Sự thay đổi hành vi và kỳ vọng của khách hàng Hành vi và kỳ vọng của khách hàng ngân hàng đang thay đổi nhanh chóng dưới tác động của số hóa và sự phổ biến của các nền tảng công nghệ. Khách hàng ngày càng quen với trải nghiệm dịch vụ tức thời, minh bạch và cá nhân hóa cao, đồng thời ít trung thành với một ngân hàng duy nhất. Đặc biệt, thế hệ khách hàng trẻ coi dịch vụ tài chính như một tiện ích số, nơi việc chuyển đổi nhà cung cấp trở nên dễ dàng và chi phí thấp. Hình 3 phản ánh số liệu theo khảo sát của Mckinsey năm 2018 và năm 2005 về tỷ trọng sử dụng sản phẩm ngân hàng trong chu

trình quyết định của khách hàng. Khách hàng ngày nay ít trung thành với các ngân hàng hiện tại, thể hiện qua tỷ trọng sử dụng sản phẩm chiếm khoảng 4% với sản phẩm tài khoản ngân hàng và sản phẩm thẻ tín dụng. Trong khi đó, khách hàng coi trọng hơn việc được tiếp cận bởi, so sánh và đánh giá với các ngân hàng, tổ chức khác trước khi quyết định sử dụng sản phẩm.

3.4. Cạnh tranh từ Fintech, BigTech và các định chế phi ngân hàng

Sự trỗi dậy của fintech, BigTech và các định chế tài chính phi ngân hàng đang làm thay đổi sâu sắc cấu trúc cạnh tranh của ngành ngân hàng. Các đối thủ này thường tập trung vào những mảng hoạt động có biên lợi nhuận cao như thanh toán, cho vay tiêu dùng, quản lý tài sản và dịch vụ tài chính cá nhân. Với mô hình kinh doanh tinh gọn, định hướng công nghệ và khả năng đổi mới nhanh, họ có thể cung cấp dịch vụ với chi phí thấp và trải nghiệm vượt trội so với ngân hàng truyền thống. Một lợi thế quan trọng của fintech và BigTech là khả năng khai thác dữ liệu phi truyền thống và không phải chịu cùng mức độ ràng buộc về vốn và tuân thủ như ngân hàng. Điều này tạo ra sự bất cân xứng cạnh tranh, khiến ngân hàng vừa phải bảo đảm an toàn hệ thống, vừa đối mặt với nguy cơ mất thị phần ở các phân khúc sinh lời cao.

Tuy nhiên, cạnh tranh trong ngành ngân hàng hiện nay không hoàn toàn mang tính đối kháng. Nhiều mô hình hợp tác giữa ngân hàng và fintech cho thấy tiềm năng bổ sung lẫn nhau, khi ngân hàng cung cấp giấy phép, uy tín và mạng lưới khách hàng, còn fintech đóng góp công nghệ và khả năng đổi mới. Vấn đề cốt lõi đối với ngân hàng là xác định rõ vai trò chiến lược của mình trong hệ sinh thái tài chính mới, tránh bị đẩy xuống vị trí cung cấp hạ tầng thuần túy với giá trị gia tăng thấp. Theo báo cáo của ngân hàng thanh toán quốc tế BIS (2020) các công ty Fintech và Bigtech đã bổ sung chứ không phải thay thế cho các hình thức tín dụng khác, từ đó làm gia tăng khả năng tiếp cận tín dụng chung cho các nền kinh tế.

3.5. Yêu cầu về quản trị rủi ro, vốn và phát triển bền vững

Sau khủng hoảng tài chính toàn cầu, yêu cầu về an toàn vốn và quản trị rủi ro đối với ngân hàng ngày càng được siết chặt thông qua các chuẩn mực Basel. Việc duy trì mức vốn và thanh khoản cao hơn giúp tăng khả năng chống chịu của hệ thống tài chính, nhưng đồng thời làm gia tăng chi phí vốn và hạn chế khả năng mở rộng hoạt động. Điều này buộc ngân hàng phải chú trọng hơn đến hiệu quả sử dụng vốn và tỷ suất sinh lời điều chỉnh theo rủi ro. Song song với các yêu cầu Basel, ESG và tài chính bền vững đang trở thành chuẩn mực mới trong hoạt động ngân hàng. Việc tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị không chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu tuân thủ, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp cận nguồn vốn quốc tế, uy tín và định giá thị trường của ngân hàng. Tuy nhiên, ESG cũng làm gia tăng độ phức tạp trong quản trị, đòi hỏi đầu tư đáng kể vào hệ thống dữ liệu, đo lường và báo cáo.

Nhân tố quản trị rủi ro, vốn và phát triển bền vững đang tái định hình ngành ngân hàng theo hướng chú trọng chất lượng tăng trưởng, tầm nhìn dài hạn và trách nhiệm xã hội. Các ngân hàng không kịp thích ứng với các chuẩn mực này có nguy cơ bị loại khỏi các dòng vốn quốc tế và chuỗi giá trị tài chính toàn cầu.

4. Hàm ý và khuyến nghị cho các Ngân hàng thương mại Việt Nam

Các Ngân hàng thương mại Việt Nam cũng chịu tác động của các nhân tố tái định hình ngành ngân hàng toàn cầu. Bên cạnh đó, các Nghị quyết gần đây được ban hành như Nghị quyết 57 định hướng chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo, Nghị quyết 68 đặt khu vực kinh tế tư nhân vào trung tâm chiến lược phát triển. Để chủ động chuyển đổi từ tư duy vận hành cũ sang mô hình hiện đại, tích hợp dữ liệu, ứng dụng công nghệ và hướng đến các chuẩn mực quản trị bền vững, một số khuyến nghị cho các Ngân hàng thương mại Việt Nam như sau:

Thứ nhất, *chuyển đổi tư duy chiến lược*. Các ngân hàng thương mại Việt Nam cần chuyển từ chiến lược tăng trưởng dựa trên quy mô sang chiến lược tập trung vào hiệu quả, chất lượng tăng trưởng và phân bổ nguồn lực có chọn lọc. Điều này đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy quản trị, từ mục tiêu mở rộng nhanh sang tối ưu hóa giá trị dài hạn.

Thứ hai, *đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng AI có trọng điểm.* Thay vì đầu tư công nghệ dàn trải, các ngân hàng cần xác định rõ các lĩnh vực ưu tiên ứng dụng AI như quản trị rủi ro tín dụng, phòng chống gian lận, cá nhân hóa dịch vụ và tự động hóa quy trình lõi. Việc gắn kết đầu tư công nghệ với mục tiêu kinh doanh cụ thể sẽ giúp nâng cao hiệu quả và tránh lãng phí nguồn lực. Đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam, chuyển đổi số và ứng dụng AI vừa là cơ hội bứt phá, vừa là thách thức lớn

về nguồn lực và năng lực quản trị. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt ở mảng ngân hàng bán lẻ, AI có thể giúp các ngân hàng Việt Nam cải thiện chất lượng thẩm định tín dụng, mở rộng tiếp cận tài chính và cá nhân hóa dịch vụ với chi phí hợp lý. Tuy nhiên, sự phân hóa về năng lực công nghệ giữa các ngân hàng lớn và nhỏ đang ngày càng rõ nét. Bên cạnh đó, Hợp tác với fintech và thực hiện các thương vụ M&A có trọng điểm sẽ giúp ngân hàng nhanh chóng bổ sung năng lực công nghệ, dữ liệu và tiếp cận các phân khúc thị trường mới. Chiến lược này đặc biệt phù hợp với bối cảnh nguồn lực nội tại còn hạn chế.

Thứ ba, *nâng cao năng lực quản trị rủi ro và quản lý vốn.* Việc nâng cao năng lực quản trị rủi ro và quản lý vốn cần được triển khai theo hướng tích hợp, dựa trên khung chuẩn mực của Basel và định hướng tối ưu hóa hiệu quả sử dụng vốn. Trước hết, các ngân hàng thương mại Việt Nam cần hoàn thiện hệ thống đo lường rủi ro theo phương pháp định lượng, bao gồm ước lượng xác suất vỡ nợ, mức tổn thất khi vỡ nợ và dư nợ tại thời điểm vỡ nợ, từ đó tính toán chính xác tài sản có rủi ro. Trên cơ sở đó, quản lý vốn cần được thực hiện ở cấp độ vi mô thông qua các chỉ tiêu như tỷ suất sinh lời điều chỉnh theo rủi ro nhằm đánh giá hiệu quả thực chất của từng phân khúc, sản phẩm và khách hàng. Cách tiếp cận này giúp ngân hàng chuyển từ mục tiêu tăng trưởng quy mô sang tối ưu hóa phân bổ vốn, cải thiện hệ số an toàn vốn và nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững trong trung và dài hạn.

Thứ tư, *phát triển mô hình ngân hàng lấy khách hàng làm trung tâm.* Các ngân hàng cần tái cấu trúc mô hình phục vụ theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, tăng cường cá nhân hóa sản phẩm và trải nghiệm dịch vụ. Điều này không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng và gắn kết của khách hàng mà còn mở rộng cơ hội khai thác giá trị vòng đời khách hàng.

Thứ năm, *tích hợp ESG vào chiến lược phát triển dài hạn.* Việc tích hợp ESG không nên chỉ dừng ở tuân thủ, mà cần được xem là một phần của chiến lược cạnh tranh dài hạn. Các ngân hàng Việt Nam có thể tận dụng ESG để phát triển sản phẩm tài chính xanh, nâng cao uy tín và khả năng tiếp cận nguồn vốn quốc tế. Đặc thù của hệ thống ngân hàng Việt Nam là mức độ phụ thuộc lớn vào tín dụng ngân hàng trong cung ứng vốn cho nền kinh tế. Do đó, khi tăng trưởng kinh tế chậm lại, rủi ro nợ xấu và suy giảm hiệu quả sinh lời của ngân hàng có xu hướng gia tăng nhanh hơn so với các nền kinh tế có thị trường vốn phát triển. Điều này đòi hỏi các ngân hàng Việt Nam phải nâng cao năng lực quản trị chu kỳ tín dụng, chuyển từ tăng trưởng dựa trên mở rộng dư nợ sang chú trọng chất lượng tín dụng và khả năng chống chịu trước biến động vĩ mô

5. Kết luận

Ngành ngân hàng toàn cầu đang bước vào một chu kỳ chuyển đổi mang tính cấu trúc, trong đó các động lực vĩ mô, công nghệ, thể chế và hành vi khách hàng không chỉ tạo áp lực ngắn hạn mà còn tái định hình nền tảng cạnh tranh dài hạn của hệ thống tài chính. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số, dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo đã làm thay đổi căn bản cấu trúc chi phí, phương thức cung ứng dịch vụ và mô hình quản trị rủi ro của ngân hàng. Đồng thời, hành vi khách hàng chuyển dịch mạnh sang kênh số, yêu cầu trải nghiệm cá nhân hóa và minh bạch cao hơn, trong khi cạnh tranh từ các định chế tài chính phi ngân hàng và công ty công nghệ tài chính làm gia tăng áp lực về hiệu suất và đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, yêu cầu tuân thủ chuẩn mực quản trị rủi ro quốc tế và các tiêu chuẩn phát triển bền vững theo định hướng ESG đặt ra những chuẩn mực mới về quản trị, minh bạch và phân bổ vốn.

Trong bối cảnh đó, nghiên cứu khẳng định rằng các ngân hàng thương mại Việt Nam cần chuyển dịch từ chiến lược tăng trưởng dựa trên quy mô sang chiến lược dựa trên độ chính xác trong phân tích dữ liệu, quản trị rủi ro định lượng, tối ưu hóa phân bổ nguồn lực và nâng cao năng suất nhân sự. Trọng tâm chiến lược không chỉ là mở rộng thị phần, mà là tái cấu trúc mô hình kinh doanh theo hướng linh hoạt, tích hợp công nghệ, quản trị vốn hiệu quả và gắn kết mục tiêu lợi nhuận với phát triển bền vững.

Về phương diện chính sách và quản trị, các ngân hàng cần chủ động đầu tư hạ tầng dữ liệu và năng lực phân tích, xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tích hợp, phát triển sản phẩm tài chính xanh và nâng cao năng lực tuân thủ chuẩn mực quốc tế trong điều kiện hội nhập tài chính sâu rộng. Chỉ khi thực hiện thành công quá trình chuyển đổi chiến lược này, các ngân hàng thương mại Việt Nam mới có thể củng cố năng lực cạnh tranh, duy trì ổn định tài chính và đạt được tăng trưởng bền vững trong trung và dài hạn.

Tài liệu tham khảo:

McKinsey & Company (2025). Global Banking Annual Review.

Basel Committee on Banking Supervision (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms

G Cornelli, J Frost, L Gambacorta, R Rau, R Wardrop and T Ziegler (2020). Fintech and big tech credit: a new database. BIS working paper, no 887, September.

Bộ chính trị (2024). Nghị quyết 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia

Bộ chính trị (2025). Nghị quyết 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân