



Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025

KPMG. Tạo ra sự khác biệt.



Lời nói đầu

Ngành ngân hàng và thị trường vốn từ lâu đã chứng tỏ khả năng thích ứng và điều chỉnh trước những thay đổi. Bất chấp những cú sốc gần đây như thuế quan, chiến tranh, lạm phát, việc tăng lãi suất nhanh chóng, khủng hoảng thanh khoản và rủi ro tín dụng, các CEO vẫn tin rằng tổ chức của họ có đủ nguồn lực để phát triển mạnh mẽ, nâng cao năng lực số và thâm nhập các thị trường mới.

Tăng trưởng phi hữu cơ (inorganic growth) vẫn là trọng tâm hàng đầu, đặc biệt là việc mua lại và/hoặc hợp tác với các tổ chức chuyên về fintech để tiếp cận những khách hàng ưu tiên trải nghiệm số. Đồng thời, các CEO ngân hàng nhận thức được tầm quan trọng của việc bảo vệ lòng tin mà họ đã xây dựng được qua nhiều thập kỷ, thậm chí là hàng thế kỷ.

Công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI), mang lại cơ hội lớn, nhưng cũng đặt ra thách thức về việc xác định thứ tự ưu tiên, làm thế nào để đạt được lợi tức đầu tư (ROI) đo lường được, và cách đảm bảo triển khai một cách an toàn và có trách nhiệm để duy trì niềm tin. Các ngân hàng cần hiện đại hóa hệ thống CNTT cũ, đối phó với rủi ro tội phạm tài chính gia tăng (vốn trở nên phức tạp hơn bởi các chiêu lừa đảo tinh vi bằng AI), đối mặt với cạnh tranh mới từ các tổ chức fintech và các ngân hàng linh hoạt, thuần đám mây (cloud-native), đồng thời tuân thủ các quy định phức tạp và liên tục thay đổi.

AI có thể giúp cải thiện tương tác và tăng cường hiểu biết về khách hàng, nhưng các ngân hàng nên tránh làm mất tính cá nhân trong giao tiếp và đánh mất yếu tố con người. Đồng thời, AI cũng làm gia tăng mối đe dọa an ninh mạng, nhưng lại thúc đẩy khả năng phát hiện và phòng thủ của ngân hàng trước các tác nhân xấu.

Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO năm 2025 của KPMG phản ánh các điều kiện địa chính trị, kinh tế và thị trường nền tảng, đồng thời đưa ra nhiều gợi ý thú vị về cách các CEO đang đối mặt với nhiều thách thức để tìm ra công thức cạnh tranh hiệu quả. Đội ngũ chuyên gia toàn cầu của các công ty thành viên KPMG luôn sẵn sàng thảo luận về những xu hướng này và các chủ đề cụ thể mà bạn quan tâm, nhằm hỗ trợ tổ chức của bạn trên con đường hướng tới thành công bền vững.

Để tìm hiểu thêm về các chủ đề hoặc ý tưởng được nêu trong báo cáo, tôi khuyến khích bạn liên hệ với công ty thành viên KPMG tại địa phương.



Geoff Rush

Giám đốc Toàn cầu,
Lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn
KPMG International

Tóm tắt báo cáo

Trong một thế giới đầy biến động, các CEO ngân hàng vẫn tỏ ra vô cùng lạc quan về triển vọng của tổ chức cũng như toàn ngành, với kỳ vọng tích cực về tăng trưởng kinh doanh và lợi nhuận. Nhu cầu về M&A (mua bán và sáp nhập) vẫn ở mức cao, mặc dù trọng tâm đã chuyển hướng phần nào sang các giao dịch chiến lược hơn. Những CEO bày tỏ sự quan tâm đến các thương vụ M&A có tầm ảnh hưởng lớn thường có xu hướng tìm kiếm cơ hội hợp nhất thị trường – đặc biệt tại các khu vực như châu Âu, nơi mức độ phân mảnh còn cao. Tuy mỗi đe dọa an ninh mạng vẫn tiếp tục bao trùm lên toàn ngành, các ngân hàng đang chủ động ứng phó bằng cách đầu tư vào năng lực phòng thủ mạng, bao gồm cả việc ứng dụng AI.

AI đã trở thành trọng tâm trong chiến lược ngân hàng, làm thay đổi cách vận hành cũng như trải nghiệm của nhân viên và khách hàng. Các ngân hàng đang đẩy nhanh đầu tư và triển khai AI trên quy mô lớn để thu về lợi ích về năng suất và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Các CEO ngày càng tự tin về lợi nhuận từ các khoản đầu tư này, đồng thời cũng nhận thức được sự cần thiết phải xây dựng lòng tin, trong đó những thách thức về đạo đức được xem là rào cản lớn nhất đối với việc triển khai AI.

Các lãnh đạo ngành ngân hàng nhận thức rõ tác động mạnh mẽ của AI đối với lực lượng lao động, dẫn đến nhu cầu cấp bách về việc nâng cao kỹ năng và tái bố trí nhân sự, khi AI làm thay đổi hoàn toàn tính chất các công việc.

Việc cân bằng giữa con người và máy móc đang trở thành một trong những ưu tiên hàng đầu, nhằm khai thác tối đa giá trị từ AI và trấn an nhân viên rằng công nghệ hiện diện để giúp cuộc sống họ trở nên ý nghĩa hơn, chứ không đơn thuần là để thay thế công việc của họ. Điều này đòi hỏi một cách nhìn nhận lại về những kỹ năng và phẩm chất cá nhân cần thiết để xây dựng một đội ngũ nhân sự ngân hàng có năng lực cạnh tranh cao.

Trong một lĩnh vực được quản lý chặt chẽ, báo cáo phát triển bền vững là thách thức lớn đối với các ngân hàng, và vấn đề tuân thủ luôn nằm ở vị trí ưu tiên của các CEO. Tuy nhiên, họ cũng nhận thấy những lợi ích kinh doanh của năng lượng sạch, các tòa nhà thông minh và chuỗi giá trị phát thải thấp, và đang tích hợp yếu tố bền vững vào chiến lược kinh doanh và vận hành. Một lần nữa, các CEO nhận ra giá trị của AI trong việc dự báo kịch bản khí hậu, khử carbon trong chuỗi cung ứng và thúc đẩy hiệu quả năng lượng.

Xuyên suốt lịch sử, ngành ngân hàng đã cho thấy khả năng phục hồi và thích nghi đáng kinh ngạc trước những giai đoạn biến động và bất ổn. Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO năm 2025 cho thấy sự lạc quan tiếp tục được duy trì song hành cùng tính thực tế, khi các ngân hàng tiếp tục chuyển đổi số và triển khai những công nghệ mới nhằm thúc đẩy tăng trưởng và củng cố khả năng chống chịu.

25%

các CEO xác định “khác biệt chiến lược” – đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua đổi mới, trải nghiệm khách hàng hoặc mô hình kinh doanh mới – là động lực chính thúc đẩy việc ứng dụng AI.

Những phát hiện chính

Triển vọng kinh tế và niềm tin của doanh nghiệp

83% các CEO tự tin vào tăng trưởng của tổ chức, tăng lên so với mức 78% của năm ngoái.

41% kỳ vọng tăng trưởng lợi nhuận từ 2,5–4,99%, tăng từ mức 30% vào năm 2024; 20% kỳ vọng tăng trưởng lợi nhuận từ 5–9,99%, tăng từ mức 13%.

46% dự đoán hoạt động M&A có tác động trung bình, trong khi nhu cầu đối với các thương vụ M&A có tác động lớn đã giảm từ 48% năm 2024 xuống còn 41%.

86% các CEO cho biết an ninh mạng là yếu tố có khả năng cao nhất ảnh hưởng đến tăng trưởng của tổ chức trong ba năm tới.

Đổi mới công nghệ nhờ ứng dụng AI

65% cho biết AI tạo sinh (Gen AI) vẫn là ưu tiên đầu tư hàng đầu.

59% kỳ vọng AI tác nhân (agentic AI) sẽ tạo ra tác động đáng kể hoặc mang tính chuyển đổi.

70% kỳ vọng sẽ dành 10–20% ngân sách cho AI trong 12 tháng tới.

69% kỳ vọng sẽ đạt được ROI từ các khoản đầu tư vào AI trong vòng 1–3 năm, tăng so với mức 13% của năm ngoái.

56% cho biết các thách thức về đạo đức là rào cản lớn nhất đối với việc triển khai.

Chuẩn bị lực lượng lao động để thích ứng với kỷ nguyên AI

78%

cho rằng sự sẵn sàng của nhân sự với AI hoặc việc nâng cao kỹ năng AI có thể tác động tiêu cực đến tổ chức.

79%

cho rằng AI đã định nghĩa lại các kỹ năng cơ bản (tăng từ 53% vào năm 2024), và 80% cho rằng AI đang tái định hình quá trình phát triển lực lượng lao động (tăng từ 61%).

30%

các CEO cho rằng thu hẹp chênh lệch kỹ năng và tìm kiếm ứng viên có kỹ năng phù hợp là hai thách thức hàng đầu trong việc thu hút và giữ chân nhân tài AI.

Tạo lợi thế chiến lược thông qua ESG

60%

cho biết tính bền vững đã được tích hợp vào hoạt động kinh doanh.

51%

ưu tiên tuân thủ và các tiêu chuẩn báo cáo để đáp ứng yêu cầu của nhà đầu tư và các bên liên quan.

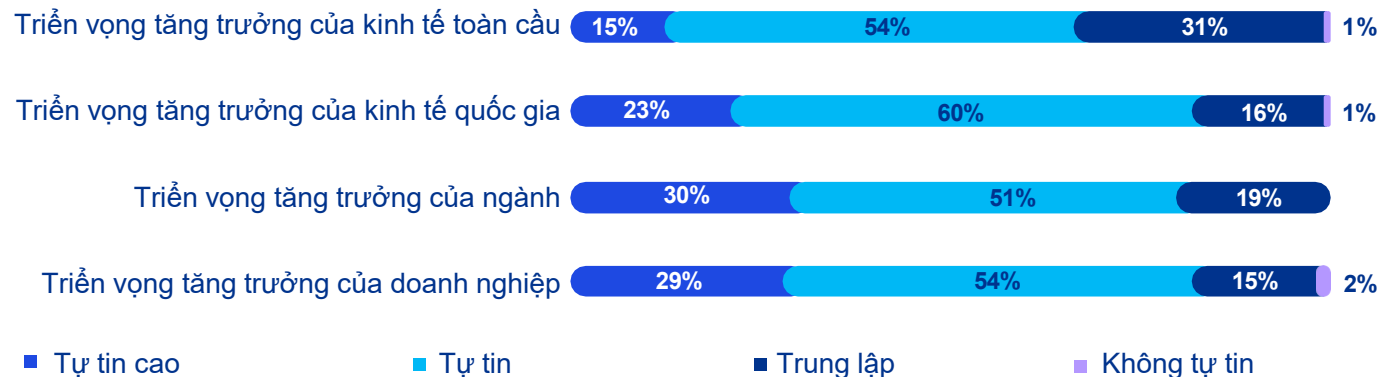
75%

xem AI là động lực thúc đẩy đổi mới ESG có trách nhiệm; 72% cho biết AI giúp xác định các cơ hội nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Triển vọng kinh tế và niềm tin của doanh nghiệp

Bất chấp việc đang sống trong thời kỳ đầy bất định, 83% các CEO được khảo sát vẫn tin tưởng vào triển vọng tăng trưởng của tổ chức họ trong ba năm tới, tăng so với mức 78% của năm 2024. Họ cũng có quan điểm tương tự đối với toàn ngành ngân hàng, với kỳ vọng tăng trưởng tăng mạnh từ 66% năm ngoái lên 81% vào năm 2025. Các lãnh đạo đang tập trung mạnh mẽ vào tăng trưởng, coi công nghệ là yếu tố then chốt giúp mở rộng các kênh tiếp cận thông qua thương mại điện tử, các ứng dụng di động và chăm sóc sức khỏe – đồng thời cải thiện biên lợi nhuận nhờ sự gia tăng năng suất từ ứng dụng AI. Điều này lý giải vì sao ưu tiên vận hành hàng đầu để thúc đẩy tăng trưởng là đẩy mạnh số hóa và kết nối toàn doanh nghiệp (20%) – một năng lực thiết yếu để mang lại trải nghiệm khách hàng liền mạch và kết nối.

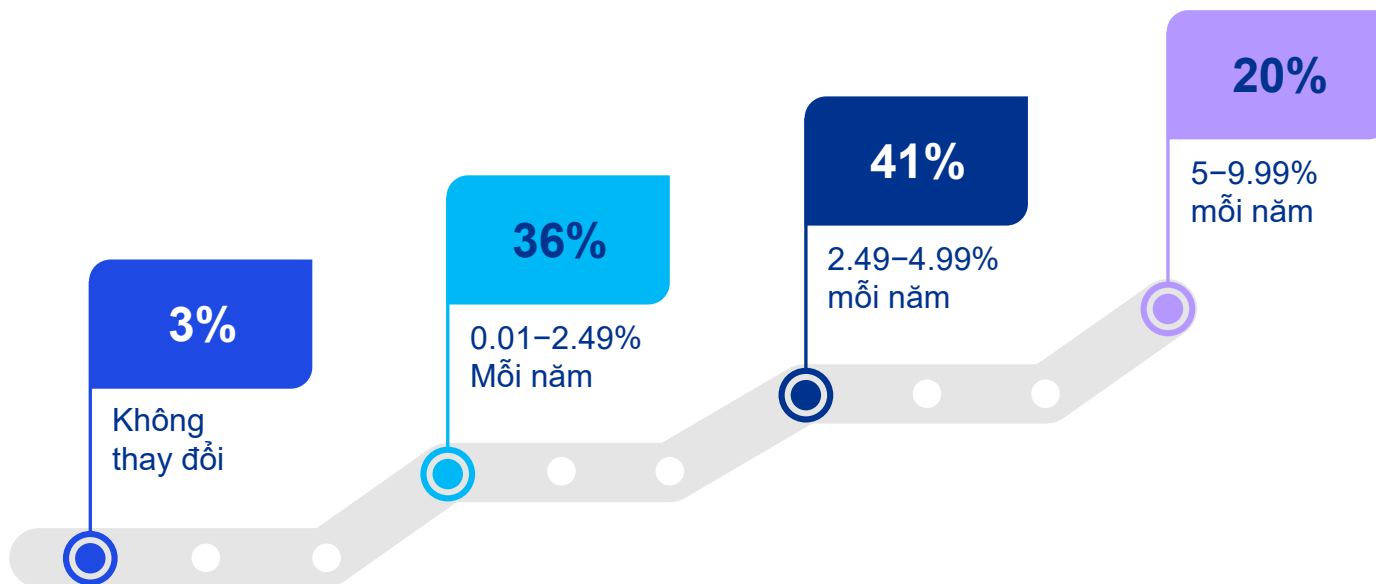
Mức độ tự tin vào tình hình kinh tế trong 3 năm tới



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Sự lạc quan này được thể hiện rõ qua kỳ vọng về tăng trưởng lợi nhuận, vốn cũng đã tăng đáng kể. Tỷ lệ các CEO dự đoán mức tăng lợi nhuận từ 2,5–4,99% đã tăng vọt từ 30% vào năm 2025 lên 41%, trong khi 20% các CEO dự báo lợi nhuận sẽ tăng từ 5–9,99% – so với chỉ 13% vào năm 2024.

Triển vọng tăng lợi nhuận của tổ chức trong 3 năm tới

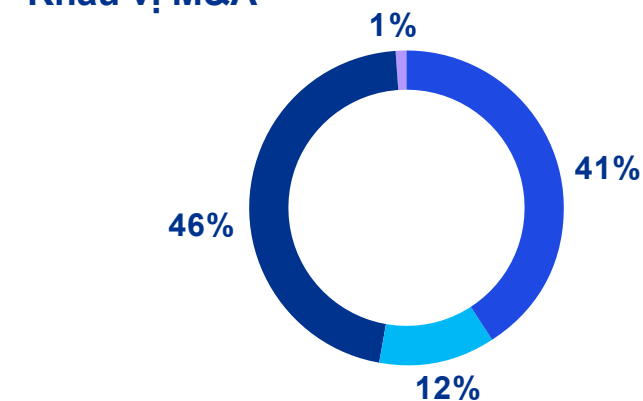


Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Thái độ thận trọng nhưng tích cực đối với hoạt động M&A

Các yếu tố thúc đẩy hoạt động M&A bao gồm sự ổn định kinh tế được cải thiện, lãi suất giảm và nguồn dự trữ vốn dồi dào. Phần lớn các CEO được khảo sát kỳ vọng sẽ tích cực tham gia thị trường giao dịch trong ba năm tới, mặc dù số người dự đoán các thương vụ “tác động lớn” đã giảm (từ 48% xuống 41%). Thay vào đó, 46% ưu tiên các thương vụ mua bán có “tác động trung bình”, chủ yếu nhắm đến các tổ chức fintech, nền tảng cho vay số và doanh nghiệp RegTech nhằm đẩy nhanh đổi mới mà không gây áp lực quá lớn lên nguồn vốn.

Khẩu vị M&A



■ Cao ■ Thấp ■ Trung bình
■ Có khả năng sẽ trở thành mục tiêu của một thương vụ mua lại hoặc sáp nhập

Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Các ngân hàng châu Âu nhận thấy nhu cầu chiến lược về việc mở rộng quy mô, với xu hướng là các thương vụ nội địa và thậm chí là các thương vụ xuyên biên giới – bất chấp những phức tạp về mặt quy định đi cùng các hoạt động này. Bên cạnh đó, vẫn tồn tại kỳ vọng về một môi trường pháp lý thuận lợi hơn dần hình thành trong khu vực đồng Euro cũng như tại các thị trường khác.

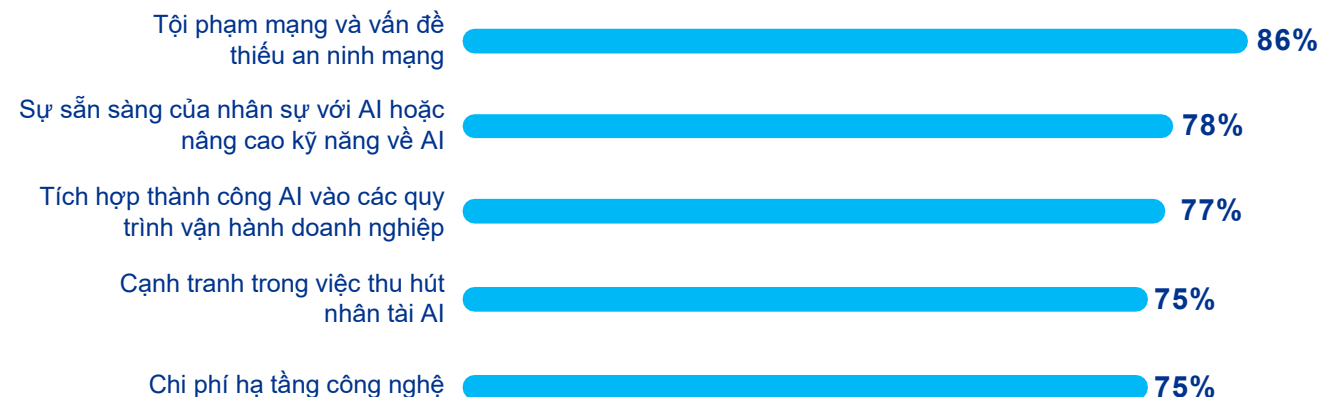
Ứng phó trước mối đe dọa an ninh mạng gia tăng

Trong số tất cả các yếu tố có thể làm chậm đà tăng trưởng, rủi ro an ninh mạng là mối lo ngại hàng đầu (chiếm 86% – tăng từ 81% vào năm 2024).

An ninh mạng là thách thức hàng đầu mà các ngân hàng phải đối mặt – ở mức 43% – cao hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác theo khảo sát toàn cầu của KPMG, một minh chứng cho thấy vị thế đặc thù của các ngân hàng khi sở hữu lượng khách hàng khổng lồ và quyền truy cập vào dữ liệu cá nhân và doanh nghiệp có tính bảo mật cao.

Phạm vi bị tấn công (attack surfaces) chắc chắn đang mở rộng do sự phát triển của các nền tảng ngân hàng số, API ngân hàng mở và AI. Các tin tặc và tội phạm cũng đang sử dụng AI để phá vỡ hệ thống phòng thủ mạng của ngân hàng nhằm thực hiện các hành vi gian lận thanh toán và cài đặt mã độc tống tiền (ransomware). Những phát hiện này cũng giúp giải thích tại sao các CEO ưu tiên an ninh mạng (57%) hơn tất cả các khoản đầu tư khác như một phương thức để giảm thiểu rủi ro.

Top 5 xu hướng tác động tiêu cực đến sự thịnh vượng của tổ chức



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

“

Trong bối cảnh chi phí vận hành và chi phí tuân thủ quy định ở mức cao, quy mô (xét về tài sản và số lượng khách hàng) đóng vai trò then chốt để các ngân hàng có thể phân bổ những chi phí này một cách hiệu quả, qua đó thúc đẩy hoạt động M&A. Các ngân hàng đang tìm kiếm những thương vụ giúp họ mở rộng năng lực phân phối, tạo sự khác biệt cho các tuyên bố giá trị (value propositions) và tiếp cận các thị trường hoặc khu vực mới.

Geoff Rush

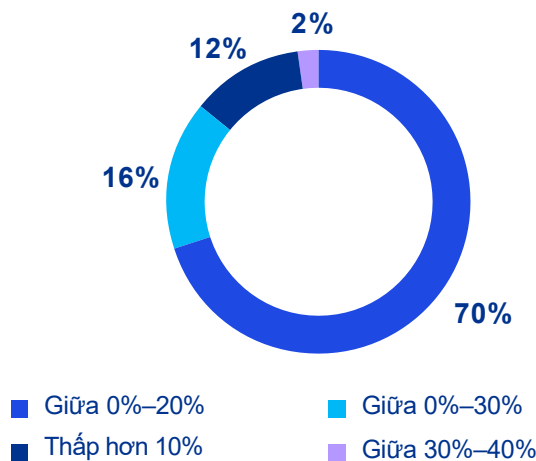
Giám đốc Toàn cầu, Lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn KPMG International

Đổi mới công nghệ nhờ ứng dụng AI

AI đang tạo ra kỳ vọng mạnh mẽ trong ngành ngân hàng. 65% CEO cho biết AI là ưu tiên đầu tư hàng đầu, và 59% kỳ vọng agentic AI sẽ mang lại tác động đáng kể hoặc mang tính chuyển đổi. Nhịp độ chuyển đổi đang tăng mạnh, khi quan điểm chung đã chuyển từ câu hỏi “điều gì sẽ xảy ra nếu” sang “chúng ta có thể tiến nhanh đến mức nào”. Các ngân hàng vì vậy đang chuyển từ giai đoạn thử nghiệm sang triển khai AI trên quy mô lớn, nhằm đẩy nhanh hiện thực hóa các lợi ích về năng suất và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Khi các ngân hàng bắt đầu mở rộng quy mô ứng dụng AI, hầu hết đều có định hướng rõ ràng về triển khai, theo đuổi cách tiếp cận toàn diện theo chuỗi giá trị từ đầu đến cuối, nhằm tìm kiếm các lợi ích về năng suất, mức độ tương tác với khách hàng và báo cáo tuân thủ. Họ đang tái hình dung việc sử dụng AI trong toàn bộ quy trình cho vay/tiếp nhận khách hàng mới/định danh khách hàng (KYC), cũng như phòng chống gian lận và tội phạm tài chính, bao gồm các hoạt động như giám sát giao dịch. Việc sử dụng các tác nhân AI (AI agents) đang tăng nhanh, hỗ trợ khách hàng thông qua chatbot, cải thiện nhiều nhiệm vụ và quy trình hậu cần, đồng thời hỗ trợ các chức năng quản lý rủi ro và tuân thủ.

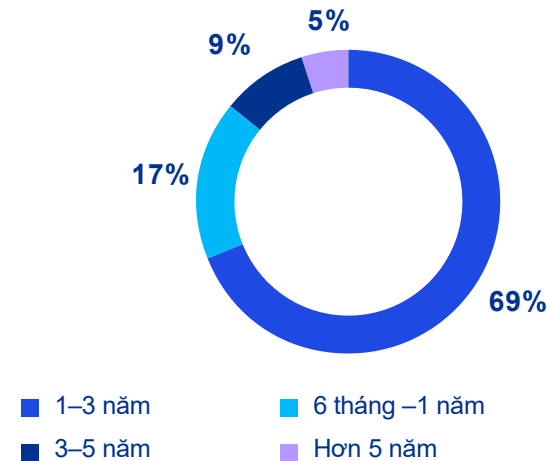
Tỷ lệ phần trăm ngân sách dành cho AI trong 12 tháng tới



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Như một dấu hiệu cho thấy sự tự tin gia tăng, cứ mười CEO ngân hàng thì có bảy người (70%) có kế hoạch phân bổ từ 10–20% ngân sách cho AI trong năm tới. Bên cạnh đó, 69% các CEO ngân hàng kỳ vọng sẽ đạt được lợi tức đầu tư (ROI) từ AI trong vòng 1–3 năm, tăng mạnh so với mức 13% vào năm 2024. Điều này nhấn mạnh tiềm năng của AI như một chất xúc tác giúp tăng khả năng sinh lời thông qua tự động hóa, quản lý rủi ro và phân tích nâng cao.

Lợi tức đầu tư (ROI) từ việc triển khai AI



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Đây không phải là sự lạc quan mang tính chủ quan. Với một số tổ chức, những kỳ vọng này dựa trên kết quả thực tế, đặc biệt trong việc phát hiện gian lận, phòng chống tấn công mạng và nâng cao hiệu quả vận hành – vốn là những lĩnh vực trọng tâm hàng đầu của AI. Các ngân hàng đang chứng kiến AI mang lại giá trị rõ rệt trong giảm thiểu rủi ro, với 24% cho rằng lợi ích chính nằm ở việc ngăn chặn gian lận và tấn công mạng, tiếp đó là nâng cao khả năng ra quyết định và phân tích dữ liệu (22%). Đây không phải những lợi ích trừu tượng; chúng giúp mang lại trải nghiệm ngân hàng nhanh hơn, an toàn hơn và cá nhân hóa hơn cho khách hàng.

Vượt qua các rào cản trong triển khai AI

Tuy nhiên, tham vọng của ngành ngân hàng đang bị kiềm chế bởi những hạn chế thực tế. Tốc độ chậm trong việc ban hành quy định về AI được 61% CEO xem là rào cản lớn – không phải vì các ngân hàng muốn một môi trường không có sự quản lý, mà vì sự thiếu chắc chắn khiến việc đầu tư mạnh mẽ và trên quy mô lớn trở nên khó khăn hơn. Các thách thức đạo đức (56%), mức độ sẵn sàng của dữ liệu (55%) và sự thiếu hụt các quy định pháp lý (55%) là những trở ngại lớn nhất đối với việc triển khai AI. Điều này cho thấy các nút thắt của ngành hiện nay nằm ở phương diện tổ chức và văn hóa, chứ không chỉ thuần túy là kỹ thuật. Vấn đề nguồn nhân lực cũng tiếp tục là một thách thức đáng kể, và sẽ được thảo luận trong Phần 3 của báo cáo này.

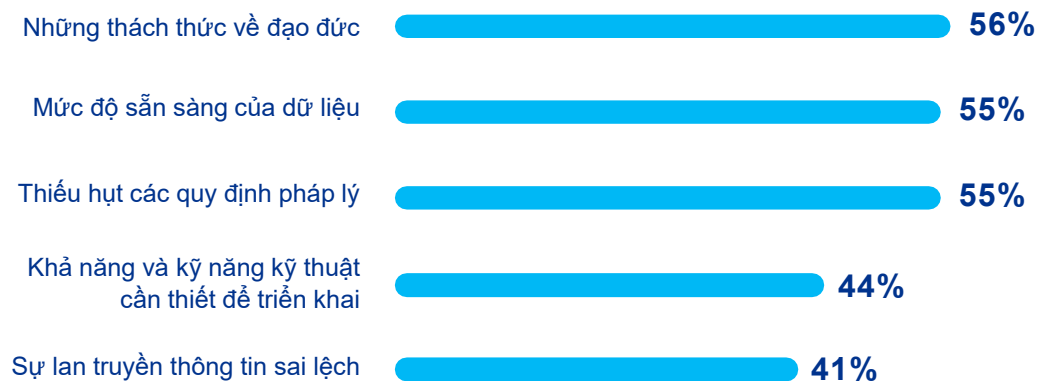
Các quy định về AI luôn tập trung vào quản trị, trách nhiệm giải trình và tính công bằng, đòi hỏi sự nhận thức cao hơn về phân biệt đối xử và thiên lệch, đồng thời yêu cầu giám sát mô hình liên tục cùng với tăng cường minh bạch dữ liệu. Việc triển khai AI trong ngân hàng phải song hành với cơ chế giám sát đạo đức chặt chẽ, thậm chí đôi khi đòi hỏi các ngân hàng phải giảm tốc độ áp dụng để đảm bảo duy trì niềm tin lâu dài.

Các lợi ích hàng đầu khi triển khai AI



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Những thách thức trong việc triển khai AI



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Lãnh đạo ngành ngân hàng đang ứng phó bằng cách ưu tiên đào tạo và nâng cao kỹ năng cho lực lượng lao động (83%) và bảo đảm mức độ sẵn sàng về quản trị (80%). Mọi người ngày càng công nhận rằng giá trị của AI được khai mở không chỉ nhờ công nghệ mà còn nhờ con người, cùng với đó, nhu cầu về những cá nhân có khả năng kết hợp tư duy con người với trí tuệ máy ngày càng tăng. Việc thử nghiệm được xem là yếu tố then chốt, với 76% ý kiến cho rằng đó là chìa khóa để khai phá tiềm năng của AI. Tuy nhiên, tác động của AI không đồng đều: trong khi 72% kỳ vọng AI sẽ tác động đáng kể hoặc mang tính chuyển đổi trên các kênh số, chỉ 38% kỳ vọng điều tương tự trong lĩnh vực bán hàng. Điều này phản ánh tầm quan trọng bền vững của mối quan hệ giữa con người với con người trong các tương tác phức tạp, cần sự tin tưởng.

An ninh mạng vẫn là mối quan tâm ở cấp hội đồng quản trị, trong đó việc phát hiện gian lận (95%) và đánh cắp danh tính (94%) dẫn đầu danh sách rủi ro. Khi các ngân hàng số hóa, bề mặt bị tấn công cũng mở rộng, khiến AI vừa là lá chắn phòng thủ, vừa là mục tiêu tấn công. Các lãnh đạo trong ngành đang tích hợp rủi ro AI vào khung quản trị doanh nghiệp, họ nhận thức được rằng quản trị và lòng tin hiện nay cũng quan trọng như năng lực kỹ thuật.

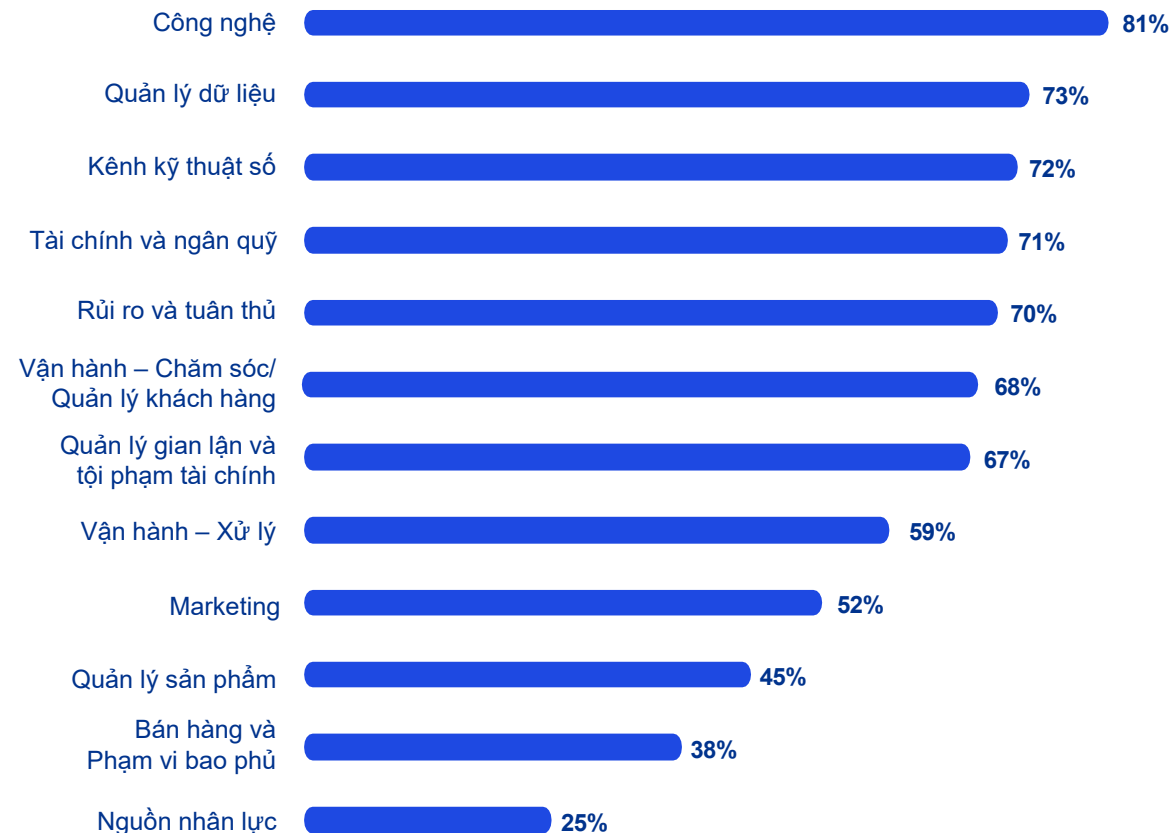


Với một lĩnh vực được xây dựng trên nền tảng lòng tin, khách hàng kỳ vọng công nghệ phải được sử dụng một cách có trách nhiệm. Các ngân hàng hiện đang tận dụng tiềm năng to lớn của AI, và khi các tác nhân AI (agents) đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn, họ phải áp dụng cơ chế quản trị chặt chẽ để đảm bảo việc sử dụng mô hình là có đạo đức, công bằng và minh bạch, tránh thiên lệch và chứng minh rằng họ luôn hành động vì lợi ích cao nhất của khách hàng.”

Helen Campbell

Lãnh đạo phụ trách Toàn cầu, Lĩnh vực Dịch vụ Tài chính
KPMG tại Thụy Sĩ

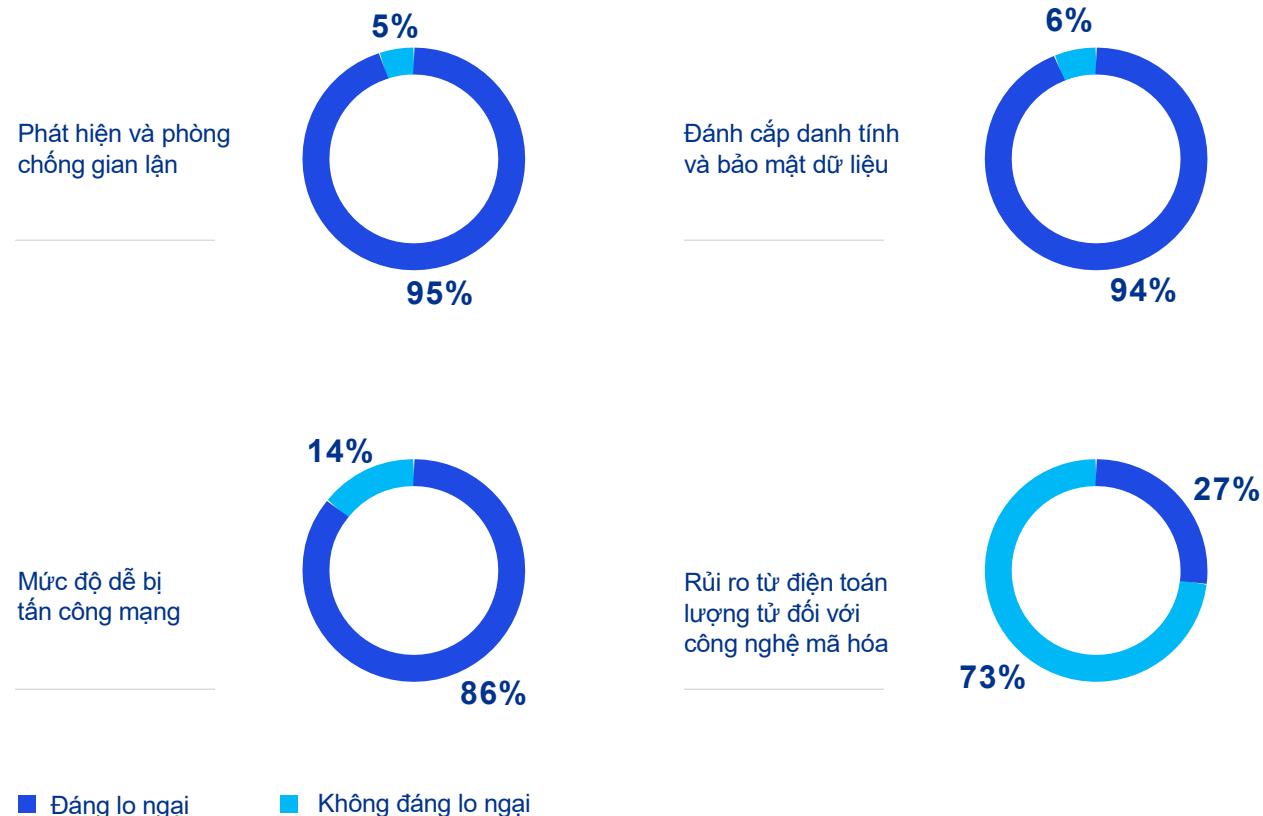
Tác động của việc áp dụng AI trên các lĩnh vực chức năng



■ Tác động mang tính chuyển đổi/quan trọng

Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Mức độ lo ngại về các rủi ro công nghệ ảnh hưởng đến an ninh mạng



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

“

AI đã chuyển mình từ một trào lưu nhất thời thành một thành phần cốt lõi trong chiến lược của ngành ngân hàng. Thay vì chỉ thử nghiệm thăm dò, các lãnh đạo hiện đang triển khai trên diện rộng. Họ hiểu rõ rằng AI đóng vai trò trung tâm cho sự vận hành bền vững, lòng tin của khách hàng, cũng như năng suất và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngày càng có niềm tin rằng, giá trị của AI không chỉ nằm ở việc tự động hóa các công việc, mà còn ở khả năng thay đổi hoàn toàn cách thức ngân hàng vận hành và chăm sóc khách hàng.

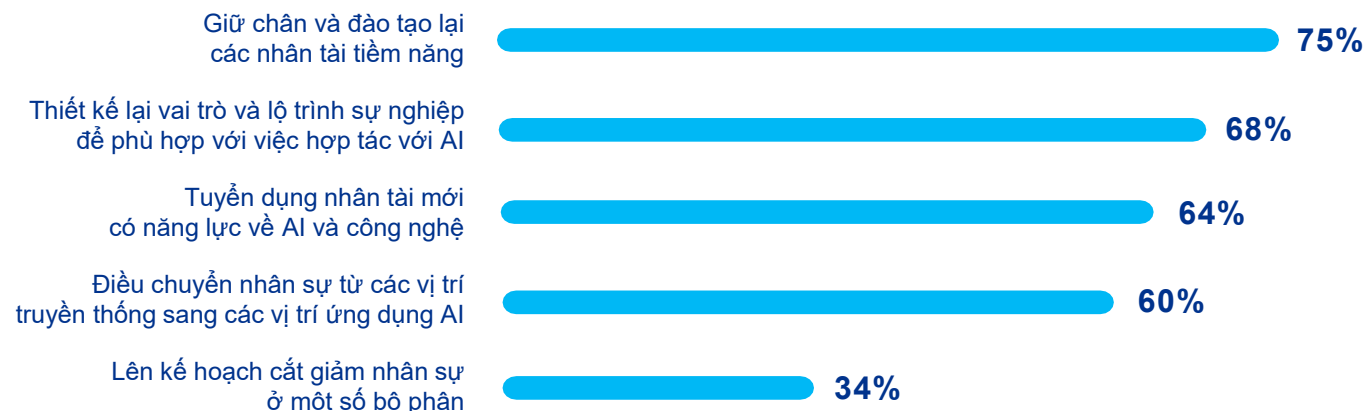
Owen Lewis

Phụ trách AI Toàn cầu,
Lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn
KPMG tại Ireland

Chuẩn bị lực lượng lao động để thích ứng với kỷ nguyên AI

Kế hoạch chiến lược về lực lượng lao động trong ngành ngân hàng đang được viết lại bởi AI, nhưng các lãnh đạo cũng nhận thấy rằng khả năng cạnh tranh trong tương lai của ngành phụ thuộc vào cách họ chuẩn bị cho đội ngũ của mình làm việc cùng công nghệ. Mức độ cấp bách được thể hiện rõ: 78% CEO cho biết nếu không sớm giải quyết vấn đề sẵn sàng về nguồn lực hoặc đào tạo kỹ năng AI, tổ chức sẽ phải đối mặt với những tác động tiêu cực. Họ nhận ra rằng, bên cạnh việc tuyển dụng các vị trí kỹ thuật, họ cần trang bị cho toàn bộ lực lượng lao động khả năng phát triển trong một môi trường mà AI được tích hợp vào mọi quy trình. Do đó, 83% đang ưu tiên đào tạo lại lực lượng lao động để tận dụng thế mạnh của AI – trong khi chỉ 34% dự tính cắt giảm nhân sự. Trọng tâm nằm ở việc tái bố trí nhân tài vào các vai trò có giá trị cao hơn – như phân tích dữ liệu, quản lý rủi ro, thiết kế sản phẩm mới – thay vì chỉ đơn thuần cắt giảm chi phí.

Chiến lược nhân sự dài hạn của các CEO nhằm thích ứng với AI



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Với đặc thù là một ngành mang tính toàn cầu, các ngân hàng vốn có thành tích tốt trong việc tận dụng nguồn nhân tài quốc tế và linh hoạt điều động nhân sự giữa các khu vực để đáp ứng nhu cầu thị trường. Ngành này luôn được xem là một lựa chọn hấp dẫn và nên tiếp tục phát huy trên danh tiếng đó, bằng cách mang đến cơ hội làm việc với những công nghệ tiên tiến nhất.

80% CEO tham gia khảo sát toàn cầu cho biết AI đang tái định hình việc phát triển lực lượng lao động – so với 61% vào năm 2024. Các ngân hàng đang dần từ bỏ mô hình nấc thang sự nghiệp truyền thống để chuyển sang đầu tư vào học tập liên tục và phổ cập kiến thức AI cho toàn bộ tổ chức.

Các CEO mong muốn lực lượng lao động của mình đón nhận thay vì lo sợ AI, làm việc cùng các tác nhân AI và nhìn thấy tiềm năng của chúng trong việc tạo ra trải nghiệm tốt hơn cho chính mình và khách hàng. Trong tương lai, có thể kỳ vọng các nhóm tác nhân AI sẽ bàn giao công việc cho nhau và cho các trường nhóm là các tác nhân khác, tạo thành đội ngũ kết hợp giữa con người và AI. Tuy nhiên, đào tạo kỹ năng thời là chưa đủ; các ngân hàng cần đảm bảo nhân sự của họ có tư duy cởi mở với thay đổi, có tinh thần tự học và sự nhạy bén. Sự thay đổi có thể gây ra lo ngại, vì vậy các CEO nên tạo ra một môi trường vừa thách thức vừa có sự hỗ trợ, cung cấp lộ trình học tập, đào tạo bài bản, các chính sách và rủi ro rõ ràng, để nhân viên hiểu cách sử dụng AI cũng như cách sử dụng nó một cách có trách nhiệm.

Đánh giá lại người lao động trong thời đại AI

Theo các CEO tham gia khảo sát toàn cầu, 79% cho rằng AI đang định nghĩa lại bộ kỹ năng cần có ở cấp độ đầu vào (tăng mạnh so với 53% của năm trước). Việc thu hút và giữ chân nhân tài AI vẫn là một thách thức, với rào cản lớn nhất là thu hẹp khoảng cách về kỹ năng (30%) và xác định được ứng viên có sự kết hợp hài hòa giữa hiểu biết kỹ thuật và khả năng hợp tác (30%). Các ngân hàng đang dần nhận ra rằng thành công với AI đòi hỏi.

không chỉ lập trình viên và nhà khoa học dữ liệu, mà còn cần những người có thể chuyển nhu cầu kinh doanh thành giải pháp AI, có tư duy sáng tạo và đổi mới, cũng như có thể làm việc hiệu quả liên phòng ban và giữa các thể hệ. Các CEO bắt đầu nhận ra những yêu cầu này, với 76% tin rằng thử nghiệm là chìa khóa để triển khai AI thành công – miễn là có các quy định và ranh giới kiểm soát phù hợp.

Các thách thức chính trong việc thu hút và giữ chân nhân tài AI



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Đáng chú ý, một trong những kỹ năng lãnh đạo quan trọng nhất được nhắc đến là “khả năng am hiểu sâu rộng về công nghệ và kỹ thuật số” (25%). Với những người đang tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp trong ngành ngân hàng, thành thạo AI không chỉ giúp bạn có được việc làm mà còn là đòn bẩy để thăng tiến trong sự nghiệp.

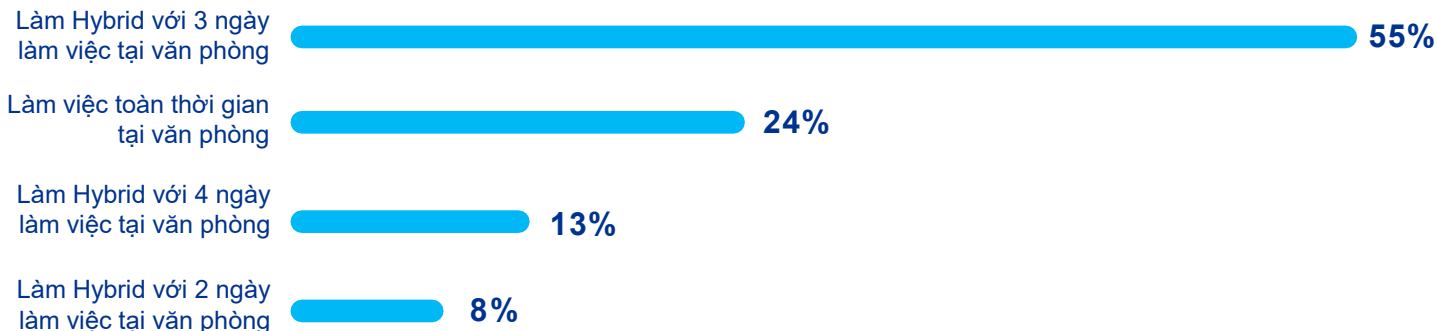
Ngành cũng đang phải đối mặt với những thách thức nhân khẩu học: 92% cho biết lực lượng lao động già hóa đang gây tác động từ trung bình đến cao, với xu hướng nghỉ hưu (32%) và khoảng cách kỹ năng giữa các thế hệ (28%) là những mối lo ngại hàng đầu trên thị trường lao động. “Cú siết kép” này – khi nhân sự giàu kinh nghiệm rời đi và nhân sự mới cần được trang bị kỹ năng

mới – khiến việc phát triển kỹ năng và lập kế hoạch kế nhiệm trở thành những yêu cầu chiến lược cấp bách.

Làm việc tại văn phòng hay tại nhà

Mô hình làm việc kết hợp (hybrid) đang trở thành trạng thái bình thường mới, với 76% kỳ vọng hình thức này sẽ chiếm ưu thế, tăng mạnh so với chỉ 10% vào năm 2024. Bên cạnh việc mang lại sự linh hoạt cho lực lượng lao động, các ngân hàng cũng nhận thấy họ cần cung cấp điều kiện làm việc phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài số, thúc đẩy sự hợp tác và hỗ trợ học tập liên tục.

Môi trường làm việc mong muốn



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.



AI không còn là một dự án phụ đối với các ngân hàng – nó là động lực thúc đẩy khả năng vận hành bền vững, niềm tin của khách hàng, năng suất và tăng trưởng trong tương lai. Sự khác biệt thực sự không nằm ở công nghệ, mà là cách chúng ta đưa nó vào văn hóa, quản trị và chiến lược nhân sự. Tương lai của ngành ngân hàng thuộc về những tổ chức đầu tư mạnh mẽ vào cả con người lẫn công nghệ. Nâng cao kỹ năng, mô hình làm việc linh hoạt và có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng giờ là những ưu tiên mang tính chiến lược – bởi giá trị thực sự của AI chỉ được khai thác bởi các đội ngũ được trao quyền và có khả năng thích ứng.”

Geoff Rush

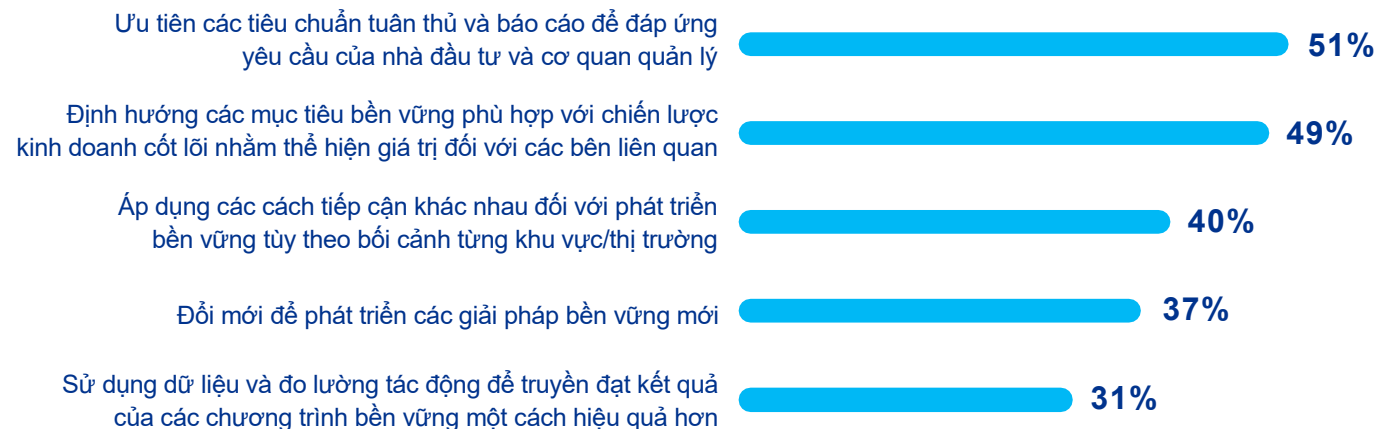
Giám đốc Toàn cầu, Lĩnh vực
Ngân hàng và Thị trường vốn
KPMG International

Tạo lợi thế chiến lược thông qua ESG

Các CEO ngân hàng cho biết ưu tiên hàng đầu của họ trước những áp lực địa chính trị và bền vững (51%) là chú trọng các tiêu chuẩn tuân thủ và báo cáo nhằm đáp ứng yêu cầu của nhà đầu tư và các bên liên quan. Sự cấp bách này được thúc đẩy bởi sự phát triển nhanh chóng của các khung công bố thông tin toàn cầu, bao gồm Chuẩn mực Báo cáo Bền vững IFRS, Hệ thống Phân loại Xanh của EU (EU Taxonomy), và Bộ Chỉ số Trách nhiệm & Bền vững Doanh nghiệp của Ấn Độ (BRSR Core), cùng với sự giám sát chặt chẽ từ các ngân hàng trung ương và cơ quan quản lý tài chính.

Nhiều khu vực trên thế giới hiện đã hoàn thành các chu kỳ báo cáo khí hậu đầu tiên hoặc đang nhanh chóng hoàn thiện các báo cáo ban đầu của mình. Quá trình này thường gặp nhiều thách thức do phụ thuộc phần lớn vào các quy trình thủ công, dẫn đến những thiếu hụt dữ liệu đáng kể. Tuy nhiên, mức độ hữu ích của các báo cáo này đối với việc ra quyết định quản trị, hoạch định chiến lược và quyết định tín dụng vẫn còn khá hạn chế.

Bối cảnh địa chính trị và các thách thức nội bộ trong thực thi ESG



Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

Theo đó, giai đoạn tiếp theo đối với nhiều ngân hàng là nâng cao độ chính xác, tính lặp lại và hiệu quả hoạt động. Họ đang kỳ vọng vào AI và NLP (xử lý ngôn ngữ tự nhiên) để lấp đầy các khoảng trống dữ liệu, kết hợp với các giải pháp từ bên thứ ba nhằm tăng cường tự động hóa và giảm gánh nặng báo cáo. 81% CEO được khảo sát tin rằng AI có thể cải thiện báo cáo ESG.

Từ tuân thủ đến vận hành thực tế

Ngày càng có nhiều ngân hàng tích hợp ESG vào các chức năng quản trị rủi ro, tín dụng và tài chính, đồng thời thay đổi vai trò, trách nhiệm và KPI để phản ánh các ưu tiên mới. 60% CEO cho biết phát triển bền vững đã được tích hợp vào hoạt động kinh doanh, và 45% đang cố gắng điều chỉnh các mục tiêu bền vững gắn với chiến lược kinh doanh cốt lõi. Trọng tâm đang chuyển từ báo cáo và tuân thủ sang hiểu các rủi ro trọng yếu và rủi ro chuyển đổi rất thực tế – và cách vận dụng những hiểu biết đó để bảo toàn giá trị và tìm kiếm cơ hội tạo giá trị mới (ví dụ: cho vay và đầu tư) trong toàn bộ danh mục.

Các CEO nhận thấy rằng một mô hình kinh doanh bền vững và có lợi nhuận (cho ngân hàng và danh mục đầu tư của họ) đòi hỏi nguồn năng lượng ổn định, hiệu quả năng lượng và mô hình kinh tế tuần hoàn để sử dụng hiệu quả các tài nguyên khan hiếm như khoáng sản và nước. Điều này cũng liên quan đến việc xây dựng các doanh nghiệp có khả năng chống chịu trước các hiện tượng thời tiết cực đoan như lũ lụt, hạn hán, bão và cháy rừng.

AI có thể tăng hiệu quả và độ tin cậy sử dụng năng lượng, đồng thời giảm phát thải

Giống như mọi doanh nghiệp, các ngân hàng có thể tận dụng AI để tối ưu hóa phát thải Phạm vi 1 và 2 thông qua tối ưu hóa nguồn cung năng lượng, vận hành hiệu quả hơn, quản lý tòa nhà thông minh và tối ưu hóa trung tâm dữ liệu. AI cũng có thể giúp nâng cao hiệu quả của các quy trình hiện có, chẳng hạn như xác định các khu vực có rủi ro “tẩy xanh” (greenwashing).

Vì phần lớn phát thải của ngân hàng nằm ở Phạm vi 3 – ví dụ: phát thải từ các hoạt động được cấp vốn hoặc bảo hiểm – các ngân hàng nên ưu tiên hỗ trợ và tác động đến nỗ lực giảm phát thải của các khách hàng và danh mục đầu tư của mình. Các CEO cho biết một trong những rào cản hàng đầu để đạt mục tiêu phát thải ròng bằng 0 là sự phức tạp trong việc khử carbon chuỗi cung ứng (20%). Một lần nữa, AI đang ngày càng đóng vai trò quan trọng. Ba phần tư CEO được khảo sát (75%) xem AI là động lực thúc đẩy đổi mới có trách nhiệm, giúp tạo ra các sản phẩm phù hợp với mục tiêu khí hậu và danh mục gắn với ESG. Ngoài ra, 72% cho rằng AI giúp xác định các cơ hội nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên, và 85% nhận thấy tiềm năng của AI trong việc nâng cao năng lực mô hình dự báo rủi ro khí hậu.

72%

cho rằng AI giúp xác định các cơ hội nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên. Ngoài ra, 85% nhận thấy tiềm năng của AI trong việc nâng cao năng lực mô hình dự báo rủi ro khí hậu.

Vai trò của AI trong việc thúc đẩy các mục tiêu khí hậu và phát triển bền vững

Cải thiện mô hình dự báo rủi ro khí hậu và lập kế hoạch kịch bản	85%
Cải thiện chất lượng dữ liệu và báo cáo liên quan đến phát triển bền vững	81%
Giảm phát thải và nâng cao hiệu quả sử dụng năng lượng	79%
Hỗ trợ đổi mới có trách nhiệm gắn với các mục tiêu khí hậu	75%
Xác định các cơ hội nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên	72%
Giám sát tác động môi trường trên toàn bộ hoạt động vận hành	69%
Giám sát tác động môi trường trong toàn bộ chuỗi cung ứng	51%

Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Ngân hàng và Thị trường vốn từ góc nhìn của các CEO 2025, KPMG International, Tháng 1 năm 2026.

“

Các ngân hàng đã nhận ra rằng một mô hình kinh doanh bền vững và có lợi nhuận đồng nghĩa với việc danh mục đầu tư hoặc cho vay phải bền vững theo nghĩa rộng nhất, bao gồm cả yếu tố khí hậu và môi trường. Trọng tâm đang dịch chuyển từ các kết quả chỉ mang tính tuân thủ sang việc xây dựng và bảo toàn giá trị.”

Richard Bernau
Phụ trách ESG Toàn cầu, Lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn KPMG tại Vương quốc Anh

Định hướng tương lai

Mặc dù tình trạng bất ổn kinh tế vẫn tiếp diễn, các ngân hàng hoàn toàn có thể định hình một tương lai đầy hứa hẹn, nơi AI được tích hợp hài hòa với các năng lực truyền thống nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất vượt trội, mở ra các thị trường mới, đồng thời giúp nhân viên xây dựng lộ trình sự nghiệp đầy triển vọng.



Đổi mới công nghệ nhờ ứng dụng AI

Tập trung vào củng cố niềm tin đối với AI

Thông qua hệ thống quản trị, kiểm soát và văn hóa vận hành phù hợp, các ngân hàng có thể triển khai AI và tự động hóa vào các quy trình cốt lõi, tăng cường năng lực an ninh mạng và phòng chống gian lận, xây dựng niềm tin đối với các sản phẩm số mới, đồng thời tuân thủ các quy định liên quan đến AI và dữ liệu.



Chuẩn bị lực lượng lao động thích ứng với kỷ nguyên AI

Đặt con người làm trọng tâm

Khi triển khai AI, điều cốt yếu là đặt yếu tố con người ở vị trí trung tâm, định hướng rõ ràng từ cấp lãnh đạo về tầm quan trọng của AI, cũng như cách AI có thể hỗ trợ nhân viên làm việc hiệu quả hơn và xây dựng sự nghiệp ý nghĩa và bền vững hơn.

Tư duy lại về bộ kỹ năng cốt lõi

AI đang làm thay đổi các phương thức làm việc truyền thống, đòi hỏi các bộ kỹ năng mới – không chỉ kỹ năng kỹ thuật mà còn bao gồm các năng lực tương tác như sáng tạo, khả năng hợp tác và tinh thần học hỏi.



Tạo lợi thế chiến lược thông qua ESG

Xem xét lợi ích kinh tế của phát triển bền vững

Từ việc sử dụng năng lượng hiệu quả, nâng cao năng lực chống chịu của doanh nghiệp đến các sản phẩm tài chính xanh mới, phát triển bền vững có thể tạo ra các nguồn doanh thu mới, giảm thiểu tổn thương trước các cú sốc địa chính trị, kinh tế và biến đổi khí hậu, đồng thời cắt giảm chi phí cũng như rủi ro tuân thủ.

Đồng hành với khách hàng trong lộ trình giảm phát thải và nâng cao hiệu quả năng lượng

Thông qua các công cụ như mô hình dự báo rủi ro khí hậu, phân tích kịch bản và tư vấn về chuỗi cung ứng của bên thứ ba, các ngân hàng có thể đồng hành và hỗ trợ khách hàng trên hành trình đạt mục tiêu phát thải ròng bằng 0.

Phương pháp luận

Ấn bản lần thứ 11 của Báo cáo Triển vọng Từ góc nhìn của các CEO (KPMG CEO Outlook) được thực hiện qua khảo sát 1.350 CEO từ ngày 5 tháng 8 đến ngày 10 tháng 9 năm 2025, cung cấp những góc nhìn độc đáo về tư duy, chiến lược cũng như các kế hoạch hành động của các nhà lãnh đạo.

Báo cáo này tập trung riêng vào ý kiến khảo sát của 110 CEO trong lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn, đại diện cho các ngân hàng thương mại, thị trường vốn và ngân hàng đầu tư, ngân hàng bán lẻ, cũng như các tổ chức hoạt động trên nhiều phân khúc bao gồm bán lẻ, thương mại và ngân hàng đầu tư. Đối với các so sánh theo từng năm (ví dụ: 2024 so với 2025), dữ liệu được trích xuất từ các câu hỏi tương đương trong các phiên bản trước đó của khảo sát KPMG CEO Outlook.

Tất cả những người tham gia khảo sát đều điều hành các tổ chức có doanh thu thường niên trên 500 triệu USD, trong đó một phần ba số tổ chức có doanh thu thường niên vượt mức 10 tỷ USD. Cuộc khảo sát đầy đủ bao gồm các CEO đến từ 11 thị trường trọng điểm (Úc, Canada, Trung Quốc, Pháp, Đức, Ấn Độ, Ý, Nhật Bản, Tây Ban Nha, Vương quốc Anh và Mỹ) thuộc 12 ngành công nghiệp chủ chốt (quản lý tài sản, ô tô, ngân hàng, tiêu dùng và bán lẻ, năng lượng, cơ sở hạ tầng và vận tải, y tế, bảo hiểm, khoa học đời sống, sản xuất, công nghệ và viễn thông).

LƯU Ý: Một số số liệu có thể không cộng lại thành 100% do làm tròn.

Giải pháp từ KPMG

Sự gián đoạn. Các quy định pháp lý. Chi phí. Đây là ba chủ đề chính liên kết các thách thức mà các ngân hàng bán lẻ, ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư đang phải đối mặt trong bối cảnh ngành dịch vụ tài chính thay đổi nhanh chóng hiện nay. Từ việc triển khai các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), robot, và blockchain, cho đến chuyển đổi sang các mô hình chi phí thấp hơn trong khi vẫn thúc đẩy tạo ra giá trị, các ngân hàng đang chịu áp lực từ nhiều phía. KPMG có các giải pháp hỗ trợ phù hợp.

Các công ty thành viên của KPMG sở hữu đội ngũ chuyên gia đa ngành trên toàn cầu, thấu hiểu nhu cầu cụ thể của khách hàng và có thể hỗ trợ mang lại kết quả thành công. Mối quan hệ chặt chẽ của chúng tôi với các cơ quan quản lý, khả năng nắm bắt các vấn đề trọng yếu và kiến thức chuyên sâu về ngành giúp thúc đẩy hợp tác suôn sẻ và triển khai hiệu quả. Chúng tôi liên tục phát triển và mở rộng nhằm bảo đảm năng lực, phương pháp và mối quan hệ hợp tác phù hợp để cung cấp các dịch vụ dựa trên thông tin, dựa trên thực tế và hỗ trợ công nghệ, nhằm nâng cao giá trị bền vững.

Bộ phận phụ trách lĩnh vực Ngân hàng và Thị trường vốn của KPMG cung cấp các dịch vụ chuyên biệt cho nhiều đối tượng khách hàng trong ngành ở cấp địa phương, quốc gia và toàn cầu. Các chuyên gia của chúng tôi trong các lĩnh vực Kiểm toán, Thuế và Tư vấn đều là những chuyên gia hàng đầu, với chuyên môn sâu và kinh nghiệm dày dặn về các vấn đề và nhu cầu đặc thù của các tổ chức ngân hàng và đầu tư.



Liên hệ với chúng tôi

Email: info@kpmg.com.vn

Phạm Đỗ Nhật Vinh

Thành viên Điều hành,
Trưởng Khối Tư vấn Ngành Tài chính - Ngân hàng
KPMG Việt Nam

Nguyễn Ngọc Nam

Giám đốc,
Khối Tư vấn Ngành Tài chính - Ngân hàng
KPMG Việt Nam

Trần Hữu Tuấn

Giám đốc,
Khối Thị trường, Ngành Tài chính - Ngân hàng
KPMG Việt Nam



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn

Một vài hoặc tất cả các dịch vụ được miêu tả trong tài liệu này có thể sẽ không được phép cung cấp cho khách hàng kiểm toán của KPMG và các công ty liên kết hoặc các công ty liên quan của các khách hàng đó.

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2026 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.