

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Rủi ro thanh khoản là rủi ro trọng yếu đối với ngân hàng thương mại, xuất phát từ chức năng chuyển hóa kỳ hạn giữa nguồn vốn ngắn hạn và tài sản dài hạn. Các cuộc khủng hoảng tài chính và sự sụp đổ của một số ngân hàng gần đây cho thấy mất khả năng thanh khoản và suy giảm niềm tin có thể nhanh chóng đe dọa an toàn của từng ngân hàng và ổn định hệ thống. Trong bối cảnh Basel III, chuyển đổi số và sự gia tăng của digital bank run, yêu cầu quản trị thanh khoản ngày càng cao. Tại Việt Nam, tốc độ giao dịch điện tử và quá trình tái cơ cấu hệ thống làm rủi ro thanh khoản phát sinh nhanh và phức tạp hơn. Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội với quy mô lớn, tốc độ tăng trưởng cao và định hướng ngân hàng số cần tiếp tục nâng cao năng lực quản trị thanh khoản theo thông lệ quốc tế. Tuy nhiên, nghiên cứu toàn diện về quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong bối cảnh mới còn hạn chế, tạo khoảng trống nghiên cứu cho luận án.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu quốc tế và trong nước có liên quan tới đề tài luận án

Quản trị rủi ro thanh khoản đã nhận được sự quan tâm lớn của các học giả trong và ngoài nước, được các tổ chức quốc tế nghiên cứu sâu rộng với nhiều góc độ tiếp cận khác nhau, trong nội dung này NCS tổng quan 29 công trình nghiên cứu có liên quan thuộc về 3 nhóm: (i) Nhóm 1 các công trình nghiên cứu quốc tế có liên quan đến đề tài luận án gồm 14 công trình; (ii) Nhóm 2 các công trình nghiên cứu trong nước có liên quan đến đề tài luận án gồm 11 công trình; (iii) Nhóm 3 các công trình nghiên cứu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội gồm 4 công trình.

3. Khoảng trống nghiên cứu

4.1 Khoảng trống nghiên cứu và những vấn đề kế thừa, phát triển

Tổng quan các công trình trong và ngoài nước cho thấy quản trị rủi ro thanh khoản đã được nghiên cứu tương đối toàn diện về cơ sở lý luận,

chuẩn mực quản trị và thực tiễn ngân hàng. Các nghiên cứu nền tảng của Diamond và Dybvig (1983) làm rõ bản chất rút tiền hàng loạt; trong khi Basel Committee on Banking Supervision và các tổ chức quốc tế từng bước hoàn thiện khung quản trị theo Basel III, với các công cụ chủ yếu như LCR, NSFR và kiểm thử sức chịu đựng. Gần đây, nghiên cứu tiếp tục mở rộng sang tác động của chuyển đổi số, ngân hàng số, rủi ro công nghệ và hiện tượng “digital bank run”.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào yếu tố ảnh hưởng, tác động của rủi ro thanh khoản đến hiệu quả hoạt động và một số nghiên cứu trường hợp. Tuy nhiên, còn tồn tại khoảng trống về nghiên cứu chuyên sâu tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội; việc tích hợp các yếu tố mới như digital bank run, dữ liệu thời gian thực, công nghệ và stress testing còn hạn chế; đồng thời chưa hình thành khung quản trị thanh khoản tổng thể gắn với Basel III và chuyển đổi số. Đây là cơ sở để luận án nghiên cứu, bổ sung bằng chứng thực nghiệm và đề xuất giải pháp quản trị phù hợp cho Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội.

4.2 Câu hỏi nghiên cứu

Với mục tiêu khắc phục các khoảng trống nghiên cứu đã được xác định, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

(i) Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại là gì? Quản trị rủi ro thanh khoản bao gồm những nội dung nào trong bối cảnh áp dụng Basel III và xu hướng chuyển đổi số của ngành ngân hàng? Những tiêu chí nào được sử dụng để đánh giá hiệu quả quản trị rủi ro thanh khoản và các nhân tố nào ảnh hưởng đến công tác quản trị rủi ro thanh khoản của ngân hàng thương mại?

(ii) Thực trạng quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong giai đoạn 2018-2025 được triển khai như thế nào trên các phương diện: mô hình quản trị, chính sách và quy trình quản trị, hệ thống đo lường và giám sát, quản lý tài sản nợ - tài sản có (ALM), quản trị dữ liệu, cảnh báo sớm, kiểm thử sức chịu đựng và mức độ tuân thủ các chuẩn mực Basel III? Những kết quả đạt được, những hạn chế còn tồn tại

và nguyên nhân của các hạn chế đó là gì?

(iii) Trong bối cảnh chuyển đổi số, yêu cầu nâng cao khả năng chống chịu trước các cú sốc thanh khoản và hội nhập theo thông lệ quốc tế, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần hoàn thiện mô hình và giải pháp quản trị rủi ro thanh khoản theo hướng nào để nâng cao năng lực quản trị đến năm 2030? Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và các cơ quan quản lý cần có những cơ chế, chính sách gì nhằm tạo điều kiện cho Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội triển khai hiệu quả các giải pháp này, đồng thời góp phần nâng cao an toàn và ổn định của hệ thống ngân hàng?

4. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là đề xuất hệ thống giải pháp nhằm tăng cường quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, đáp ứng yêu cầu quản trị theo thông lệ quốc tế và phù hợp với định hướng phát triển chiến lược của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đến năm 2030.

Ngoài ra, luận án luận giải, phân tích các nhiệm vụ cụ thể

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

5.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại, với trọng tâm nghiên cứu là Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội.

Theo đó, luận án tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về rủi ro thanh khoản và quản trị rủi ro thanh khoản; các nội dung, tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro thanh khoản; các chuẩn mực và thông lệ quốc tế về quản trị rủi ro thanh khoản; đồng thời phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án đề xuất hệ thống giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội theo định hướng phát triển chiến lược đến năm 2030

5.2 Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Luận án nghiên cứu công tác quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội. Để phục vụ phân tích và đối chiếu, luận án tham khảo kinh nghiệm quản trị rủi ro thanh khoản của một số ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế.

Về thời gian: Luận án phân tích, đánh giá thực trạng quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong giai đoạn 2018-2025; trên cơ sở đó đề xuất hệ thống giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường quản trị rủi ro thanh khoản phù hợp với định hướng phát triển chiến lược của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đến năm 2030.

Về nội dung nghiên cứu: Luận án tập trung nghiên cứu quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại, bao gồm cơ sở lý luận, chuẩn mực và thông lệ quốc tế, nội dung quản trị, các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng và thực tiễn triển khai tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội. Trong phạm vi nghiên cứu, luận án tiếp cận quản trị rủi ro thanh khoản theo góc độ quản trị ngân hàng, tập trung vào các nội dung như mô hình quản trị, chính sách và quy trình quản trị, hệ thống đo lường và giám sát rủi ro thanh khoản, quản lý tài sản nợ - tài sản có (ALM), kiểm thử sức chịu đựng, cơ chế cảnh báo sớm và việc tuân thủ các chuẩn mực Basel III

6. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp luận của chủ nghĩa duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu tình huống, phù hợp với mục tiêu và đối tượng nghiên cứu. Cụ thể, nghiên cứu tài liệu được sử dụng để tổng hợp cơ sở lý luận, chuẩn mực Basel III, quy định pháp lý và xác định khoảng trống nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu tình huống được áp dụng tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội giai đoạn 2018-2025, tập trung vào mô hình quản trị, ALM, đo lường, giám sát, cảnh báo sớm, stress testing và tuân thủ Basel III. Dữ liệu gồm nguồn thứ cấp từ báo cáo của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, NHNN, BIS và các tổ chức quốc tế; cùng dữ liệu sơ cấp từ phỏng vấn chuyên gia, nhà quản lý và cán bộ liên quan. Dữ liệu được phân tích bằng thống kê mô tả, so sánh, tổng hợp và đối chiếu chuẩn

mức quốc tế. Đồng thời, phương pháp tam giác hóa được sử dụng để kiểm chứng và nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

7. Những kết luận mới của luận án

Về phương diện lý luận: Luận án cập nhật và luận giải có hệ thống cơ sở lý luận về quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại trên cơ sở tích hợp các chuẩn mực Basel III, các khuyến nghị mới của Basel Committee sau biến động ngân hàng năm 2023 và xu hướng chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng. Trên cơ sở đó, luận án bổ sung và làm rõ các nội dung quản trị rủi ro thanh khoản, bao gồm mô hình quản trị, khẩu vị rủi ro, quy trình quản trị, các tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng, góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận phục vụ nghiên cứu quản trị rủi ro thanh khoản tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Về phương diện thực tiễn: Luận án là công trình nghiên cứu đầu tiên đánh giá một cách hệ thống công tác quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong giai đoạn 2018-2025. Khác với các nghiên cứu trước chủ yếu đánh giá thông qua các chỉ tiêu thanh khoản, luận án tiếp cận quản trị rủi ro thanh khoản dưới cả góc độ tuân thủ chuẩn mực quốc tế và quản trị nội bộ, qua đó chỉ ra những kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân trong công tác quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội.

Về phương diện ứng dụng: Trên cơ sở kết quả nghiên cứu lý luận và thực tiễn, luận án đề xuất hệ thống giải pháp tăng cường quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội theo định hướng đến năm 2030: (i) hoàn thiện nền tảng quản trị tiệm cận thông lệ quốc tế; (ii) nâng cao năng lực ứng phó với các rủi ro thanh khoản mới trong bối cảnh chuyển đổi số; (iii) thúc đẩy đổi mới quản trị thanh khoản trên cơ sở ứng dụng công nghệ số và dữ liệu. Hệ thống giải pháp có tính đồng bộ, khả thi và có thể tham khảo trong quá trình hoàn thiện quản trị rủi ro thanh khoản tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

8. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận án

được kết cấu thành 3 chương:

Chương I: Lý luận về quản trị rủi ro thanh khoản trong các ngân hàng thương mại

Chương II: Thực trạng quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Chương III: Giải pháp quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

CHƯƠNG 1

LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1. RỦI RO THANH KHOẢN TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.1.1 Tổng quan về ngân hàng thương mại

Trong phần này NCS đề cập đến khái niệm ngân hàng thương mại, các nghiệp vụ chính của ngân hàng thương mại, đặc điểm chính trong HĐKD của ngân hàng thương mại

1.1.2 Thanh khoản trong các hoạt động của ngân hàng thương mại

NCS đề cập đến (i) Các góc nhìn tiếp cận và định nghĩa về đặc tính thanh khoản trong các hoạt động của ngân hàng thương mại, (ii) Cung - cầu thanh khoản trong hoạt động của ngân hàng thương mại, (iii) Trạng thái thanh khoản rỗng trong hoạt động của ngân hàng thương mại

1.1.3 Rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại

1.1.3.1 Khái niệm về rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại

Rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại được hiểu là khả năng ngân hàng không có đủ nguồn vốn hoặc không thể chuyển đổi tài sản thành tiền với chi phí hợp lý để thực hiện đầy đủ, đúng hạn các nghĩa vụ thanh toán phát sinh trong quá trình hoạt động, từ đó ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính và mức độ an toàn của ngân hàng thương mại

1.1.3.2. Nguyên nhân dẫn đến rủi ro thanh khoản tại ngân hàng

thương mại

Rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại xuất phát từ cả nguyên nhân nội tại trong hoạt động kinh doanh của ngân hàng và các yếu tố khách quan từ môi trường kinh tế, tài chính: (i) sự mất cân đối về kỳ hạn giữa nguồn vốn và sử dụng vốn, (ii) sự thay đổi bất lợi trong cơ cấu nguồn vốn huy động, (iii) sự suy giảm chất lượng hoặc tính thanh khoản của tài sản có, (iv) tốc độ tăng trưởng tín dụng và đầu tư không phù hợp với khả năng huy động vốn, (v) các cú sốc từ môi trường kinh tế, thị trường tài chính và yếu tố tâm lý

1.1.3.3. Các loại rủi ro thanh khoản

Đối với ngân hàng thương mại, nếu xét trên góc độ phạm vi xảy ra rủi ro thanh khoản, có thể xem xét phân loại rủi ro thanh khoản thành hai nhóm (i) rủi ro thanh khoản nguồn vốn (ii) rủi ro thanh khoản thị trường

1.1.3.4. Những đặc điểm chính của rủi ro thanh khoản

Hàng hóa kinh doanh chính của ngân hàng thương mại chính là tiền tệ, do đó mọi HĐKD của ngân hàng thương mại có xuất hiện dòng tiền đều có nguy cơ phát sinh rủi ro thanh khoản. Rủi ro thanh khoản có thể là hệ quả xuất phát từ mọi giao dịch của ngân hàng thương mại, nếu giao dịch đó có xuất hiện dòng tiền.

1.1.3.5. Nguồn gốc rủi ro thanh khoản

Từ các phân tích và lập luận nêu trên, có thể nhận thấy rủi ro thanh khoản xuất phát từ (i) bên trong nội tại các giao dịch phát sinh bên trong ngân hàng thương mại: HĐKD, quy mô giao dịch, quy mô tài sản đầu tư hoặc (ii) các nhân tố bên ngoài ngân hàng thương mại

1.1.3.5 Tác động tiêu cực của rủi ro thanh khoản đối với ngân hàng thương mại

Rủi ro thanh khoản có thể phát sinh tức thời trong mọi giao dịch của ngân hàng và gây hậu quả nghiêm trọng nếu không được kiểm soát. Trước hết, với chính ngân hàng, rủi ro này làm tăng chi phí huy động, giảm lợi nhuận, thậm chí dẫn đến mất uy tín, rút tiền hàng loạt và nguy cơ phá sản. Đối với thị trường tài chính, rủi ro thanh khoản có tính lan truyền, gây gián

đoạn thanh toán, suy giảm niềm tin và có thể dẫn tới khủng hoảng diện rộng. Với khách hàng, hậu quả là không nhận được tiền đúng hạn, phát sinh thiệt hại tài chính và giảm uy tín. Vì vậy, quản trị rủi ro thanh khoản là yêu cầu thiết yếu, liên tục.

1.2. QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

1.2.1 Khái niệm

Rủi ro thanh khoản là rủi ro ngân hàng thương mại phải đối mặt hàng ngày, các nghĩa vụ thanh khoản cần đáp ứng liên tục trong hiện tại và tương lai bao gồm những nghĩa vụ theo hợp đồng đã được định sẵn và cả những nghĩa vụ phát sinh ngoài dự kiến do các tác động từ yếu tố bên ngoài thị trường gây áp lực lên hoạt động điều hành và quản trị rủi ro thanh khoản.

Quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại là việc tổ chức quản trị liên tục toàn bộ các rủi ro thanh khoản đã và đang được nhận diện và các rủi ro thanh khoản theo yêu cầu mới có nguy cơ xảy ra đối với ngân hàng thương mại trong quá trình hoạt động.

1.2.2 Sự cần thiết của quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại

Quản trị rủi ro thanh khoản không chỉ là yêu cầu nội tại nhằm bảo đảm an toàn hoạt động của từng ngân hàng thương mại mà còn là một cấu phần quan trọng trong quản trị hệ thống tài chính. Trong bối cảnh quy mô hoạt động ngân hàng ngày càng mở rộng, sự phát triển nhanh của ngân hàng số, tốc độ giao dịch tài chính gia tăng và các biến động khó dự báo của thị trường, việc tăng cường năng lực quản trị rủi ro thanh khoản trở thành yêu cầu tất yếu đối với các ngân hàng thương mại nhằm bảo đảm an toàn, ổn định và phát triển bền vững.

1.2.3 Các tiêu chuẩn quốc tế về quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại

1.2.3.1 Quản trị rủi ro thanh khoản theo tiêu chuẩn Basel

Quản trị rủi ro thanh khoản là quá trình liên tục, bao trùm mọi hoạt

động ngân hàng nhằm nhận diện, đo lường và kiểm soát nguy cơ mất khả năng chi trả. Sự phát triển của các chuẩn mực Basel phản ánh nhận thức ngày càng đầy đủ về rủi ro này, đặc biệt Basel III nhấn mạnh đo lường, giám sát và minh bạch. Theo thông lệ, quản trị rủi ro thanh khoản hướng tới ba mục tiêu: đảm bảo thanh khoản ngắn hạn, ổn định nguồn vốn dài hạn và duy trì khả năng ứng phó khủng hoảng. Đồng thời, ngân hàng cần xây dựng hệ thống cảnh báo sớm, kích bản căng thẳng và kế hoạch dự phòng hiệu quả.

1.2.3.2 Khung quản trị rủi ro thanh khoản ILAAP

Khung ILAAP của Ngân hàng Trung ương Châu Âu là mô hình quản trị rủi ro thanh khoản toàn diện, giúp ngân hàng đánh giá nhu cầu thanh khoản trong cả điều kiện bình thường và căng thẳng, đồng thời hỗ trợ ra quyết định kinh doanh dựa trên ràng buộc nội tại và thị trường. ILAAP bao gồm các cấu phần như đo lường LCR, NSFR, kiểm tra sức chịu đựng, kế hoạch đệm và dự phòng thanh khoản, cùng hệ thống dữ liệu và giám sát liên tục.

So với chuẩn Basel, quy định tại Việt Nam (Thông tư 13 và 22) tập trung vào các giới hạn an toàn và yêu cầu quản lý cơ bản, phù hợp với điều kiện thực tiễn. Trong khi Basel mang tính toàn diện, dựa trên rủi ro và thị trường, thì quy định trong nước đơn giản hơn, dễ áp dụng nhưng chưa phản ánh đầy đủ mức độ phức tạp của quản trị thanh khoản hiện đại.

1.2.4 Nội dung quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại

Các nội dung quan trọng đối với quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại được khuyến nghị nhất quán, đầy đủ và chi tiết tại chuẩn mực Basel hiện tại. đó ngân hàng thương mại cần xây dựng và triển khai bộ khung tổ chức quản trị và vận hành rủi ro thanh khoản gồm các nội dung sau: (i) Chiến lược rủi ro thanh khoản; (ii) Khẩu vị rủi ro thanh khoản; (iii) Thiết lập mô hình tổ chức quản trị rủi ro thanh khoản; (iv) Quy trình triển khai quản trị rủi ro thanh khoản.

1.2.5 Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị rủi ro thanh khoản

Quản trị rủi ro thanh khoản chịu tác động đồng thời của hai nhóm

nhân tố: (i) các yếu tố nội sinh xuất phát từ chính tổ chức ngân hàng, và (ii) các yếu tố ngoại sinh từ môi trường vĩ mô, thị trường và khung pháp lý. Việc nhận diện và đánh giá đúng các yếu tố này có ý nghĩa quyết định trong việc thiết kế một khung quản trị thanh khoản hiệu quả và phù hợp với bối cảnh cụ thể.

1.3. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN VÀ NHỮNG BÀI HỌC RÚT RA ĐỐI VỚI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

Trong nội dung này, NCS đề cập đến kinh nghiệm quản trị rủi ro thanh khoản của các ngân hàng thương mại một số quốc gia trên thế giới, những vấn đề mới của thị trường tài chính đặt ra đối với quản trị rủi ro thanh khoản sau đó rút ra một số bài học kinh nghiệm về quản trị rủi ro thanh khoản rút ra đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

2.1. KHÁI QUÁT VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

Nội dung này NCS khái quát quá trình hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội giai đoạn 2018 - 2025 làm cơ sở phân tích thực trạng trong mục 2.2

2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

2.2.1. Thực trạng tổ chức và triển khai quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội được tổ chức như một bộ phận của hệ thống quản trị rủi ro tổng thể, gắn với quản trị bảng cân đối và điều hành nguồn vốn. Mô hình quản trị được phân cấp theo hướng ba vòng kiểm soát: Hội đồng quản trị và các ủy ban xác lập khẩu vị, chính sách và giới hạn rủi ro; Ban điều hành, ALCO,

Khối Nguồn vốn và ALM tổ chức cân đối tài sản - nguồn vốn và điều hành thanh khoản; Khối Quản trị rủi ro thực hiện giám sát độc lập, trong khi Kiểm toán nội bộ đánh giá toàn hệ thống. Cơ chế này góp phần hạn chế xung đột lợi ích, bảo đảm kiểm soát độc lập và gắn quản trị thanh khoản với quyết định kinh doanh.

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội từng bước chuyển từ quản trị thanh khoản dựa trên khả năng chi trả sang quản trị dựa trên khẩu vị rủi ro, hạn mức, chỉ tiêu định lượng, cảnh báo sớm và kiểm thử sức chịu đựng. Việc áp dụng LCR, NSFR từ năm 2021 và rà soát phương pháp đo lường theo Basel III năm 2024 cho thấy mức độ chuẩn hóa ngày càng cao. Tuy nhiên, tốc độ giao dịch số và biến động tiền gửi đòi hỏi Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội tiếp tục tăng cường quản trị dựa trên dữ liệu, dòng tiền và khả năng dự báo.

2.2.2. Thực trạng quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội theo các nguyên tắc và thông lệ quốc tế

Theo các nguyên tắc và thông lệ quốc tế, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã hình thành nền tảng quản trị thanh khoản tương đối đầy đủ và có sự kết nối giữa quản trị cấp cao, điều hành bằng cân đối và kiểm soát rủi ro. Trọng tâm hoàn thiện trong giai đoạn tiếp theo nằm ở việc tăng cường tính động của hệ thống quản trị, nâng cao khả năng nhận diện sớm sự thay đổi của dòng tiền và đưa kết quả đo lường, cảnh báo và stress test vào quá trình điều chỉnh bằng cân đối một cách kịp thời.

2.2.3. Thực trạng nhận diện và đo lường rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, nhận diện và đo lường rủi ro thanh khoản được thực hiện kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh và chức năng quản trị rủi ro độc lập, nhằm đánh giá rủi ro từ cả góc độ hoạt động và kiểm soát. Phạm vi nhận diện bao gồm tài sản có, tài sản nợ và các cam kết ngoại bảng có khả năng tạo dòng tiền, tập trung vào biến động tiền gửi, nhu cầu giải ngân, dòng tiền thanh toán, cơ cấu kỳ hạn, khả năng chuyển đổi tài sản và tiếp cận nguồn vốn thay thế. Việc nhận diện được

thực hiện thường xuyên, liên tục.

Bảng 2.12. Biến động nguồn vốn và tài sản của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội theo tháng năm 2025

Đơn vị: tỷ đồng, %

Tháng	Tiền gửi TT1	Nguồn vốn TT2	Dư nợ tín dụng	Tài sản thanh khoản cao	LDR	LCR	NSFR	Trạng thái
T1	1.000.000	50.000	910.000	150.000	91,0	150	122	Bình thường
T2	1.008.000	51.000	920.000	149.000	91,3	148	121	Bình thường
T3	1.015.000	52.000	930.000	147.000	91,6	145	120	Bình thường
T4	1.025.000	54.000	942.000	145.000	91,9	142	120	Bình thường
T5	1.030.000	57.000	955.000	142.000	92,7	138	118	Theo dõi
T6	1.035.000	62.000	965.000	136.000	93,2	132	117	Theo dõi
T7	1.030.000	65.000	970.000	132.000	94,2	127	116	Cảnh báo
T8	1.020.000	74.000	975.000	125.000	95,6	119	114	Cảnh báo
T9	1.015.000	82.000	980.000	118.000	96,6	112	113	Cảnh báo
T10	1.040.000	70.000	982.000	126.000	94,4	121	115	Cảnh báo
T11	1.065.000	58.000	990.000	137.000	93,0	133	118	Ổn định
T12	1.085.000	50.000	1.005.000	148.000	92,6	145	121	Bình thường

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ báo cáo nội bộ.

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội kết hợp phân tích dòng tiền theo hợp đồng với phân tích hành vi, đặc biệt đối với tiền gửi không kỳ hạn và các khoản mục chịu ảnh hưởng của hành vi khách hàng. Hệ thống đo lường sử dụng đồng thời LDR, LCR và NSFR, phản ánh lần lượt mức độ sử dụng nguồn tiền gửi cho tín dụng, khả năng đáp ứng dòng tiền ngắn hạn và mức độ ổn định nguồn vốn trung, dài hạn. Tuy nhiên, các chỉ tiêu tại một thời điểm chưa phản ánh đầy đủ xu hướng biến động. Do đó, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần kết hợp phân tích các chỉ tiêu với biến động tiền gửi, tín dụng, tài sản thanh khoản, khe hở thanh khoản và nguồn vốn thị trường 2 để nhận diện sớm áp lực thanh khoản và mức độ phụ thuộc nguồn vốn ngắn hạn.

2.2.4. Thực trạng thiết lập và kiểm soát hạn mức rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, hệ thống hạn mức là

công cụ chuyên hóa khẩu vị rủi ro thanh khoản thành các giới hạn cụ thể, gồm giới hạn pháp lý, hạn mức nội bộ, ngưỡng cảnh báo và chỉ tiêu mục tiêu. Cấu trúc nhiều tầng tạo khoảng đệm để ngân hàng chủ động điều chỉnh trước khi trạng thái thanh khoản tiệm cận giới hạn an toàn. Các chỉ tiêu LDR, nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn, dự trữ thanh khoản, khả năng chi trả, LCR và NSFR được kết hợp nhằm kiểm soát toàn diện khả năng thanh toán và mức độ ổn định nguồn vốn. Bên cạnh đó, hệ thống MCO theo dõi dòng tiền ra ròng lũy kế theo từng loại tiền, góp phần nhận diện áp lực thanh khoản tích tụ.

Về quản trị, Ủy ban Quản trị rủi ro thuộc HĐQT giám sát khẩu vị và văn hóa rủi ro; Tổng Giám đốc và ALCO cụ thể hóa thành chính sách, quy chế và giới hạn; các đơn vị chuyên môn thực hiện đo lường, điều hành và kiểm soát. Cơ chế FTP giúp tích hợp chi phí và rủi ro thanh khoản vào định giá, phân bổ vốn và quyết định kinh doanh. Tuy nhiên, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần tăng cường liên kết giữa hạn mức, cảnh báo sớm, stress testing và biện pháp xử lý để nâng cao khả năng phản ứng trước cú sốc thanh khoản.

2.2.5. Thực trạng theo dõi và cảnh báo sớm rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, cơ chế theo dõi và cảnh báo sớm rủi ro thanh khoản kết hợp các chỉ tiêu định tính và định lượng nhằm phát hiện kịp thời biến động từ môi trường bên ngoài và bảng cân đối. Các yếu tố định tính gồm diễn biến kinh tế vĩ mô, thông tin bất lợi, quan hệ liên ngân hàng, rút tiền hàng loạt và thay đổi hệ số tín nhiệm. Các chỉ tiêu định lượng tập trung vào nợ xấu, lãi suất, OMO, dự trữ thanh khoản, khả năng chi trả, LDR, dòng tiền ra ròng và mức giảm tiền gửi. Việc thiết lập ngưỡng cảnh báo giúp Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội chuyển biến động thành tín hiệu quản trị, hỗ trợ chủ động ứng phó trước áp lực thanh khoản.

Bảng 2.15. Diễn biến các chỉ tiêu thanh khoản và phản ứng quản trị của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong thời kỳ căng thẳng

Đơn vị: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	Bình thường	Bắt đầu căng thẳng	Đỉnh căng thẳng	Sau xử lý	Phục hồi
Tiền gửi khách hàng (TT1)	900.000	875.000	840.000	870.000	910.000
Biến động TT1	-	-2,8%	-6,7%	+3,6%	+4,6%
Nguồn vốn TT2	45.000	60.000	85.000	65.000	48.000
Dư nợ tín dụng	820.000	835.000	850.000	845.000	860.000
Tài sản thanh khoản cao	135.000	130.000	115.000	128.000	140.000
Khe hở thanh khoản ngắn hạn	+18.000	+5.000	-12.000	+7.000	+20.000
LDR	91,1%	95,4%	101,2%	97,1%	94,5%
LCR	145%	128%	108%	125%	142%
NSFR	119%	116%	112%	115%	120%
Hành động quản trị	Bình thường	Cảnh báo	Kích hoạt phương án xử lý	Ổn định	Kết thúc cảnh báo

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tài liệu nội bộ của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội.

2.2.6. Thực trạng kiểm tra sức chịu đựng và ứng phó với rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Bảng 2.16: Hệ thống chỉ tiêu đánh giá sức chịu đựng thanh khoản của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội

Đơn vị: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	T7	T8	T9	T10	Xu hướng
Tiền gửi TT1	1.030.000	1.020.000	1.015.000	1.040.000	Giảm rồi phục hồi
Nguồn vốn TT2	65.000	74.000	82.000	70.000	Tăng mạnh rồi giảm
Dư nợ tín dụng	970.000	975.000	980.000	982.000	Tăng liên tục
Tài sản thanh khoản cao	132.000	125.000	118.000	126.000	Giảm rồi phục hồi
LDR	94,2%	95,6%	96,6%	94,4%	Tăng rồi giảm
LCR	127%	119%	112%	121%	Giảm rồi phục hồi
NSFR	116%	114%	113%	115%	Giảm rồi phục hồi
Đánh giá	Cảnh báo	Căng thẳng	Căng thẳng	Cảnh báo	Phục hồi

Nguồn: Tác giả giả định để minh họa phương pháp phân tích.

Quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã hình thành một chu trình tương đối đầy đủ gồm tổ chức quản trị, nhận diện, đo lường, thiết lập hạn mức, theo dõi, cảnh báo, kiểm tra sức

chịu đựng và ứng phó. Hệ thống này tạo nền tảng để Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội duy trì khả năng thanh toán trong quá trình mở rộng quy mô hoạt động. Tuy nhiên, sự gia tăng tốc độ giao dịch, mức độ số hóa, sự phụ thuộc ngày càng lớn vào hành vi khách hàng và tính liên thông của thị trường tiền tệ làm cho rủi ro thanh khoản ngày càng mang tính động. Vì vậy, trọng tâm hoàn thiện quản trị thanh khoản cần chuyển mạnh từ kiểm soát trạng thái sang kiểm soát xu hướng, từ tuân thủ giới hạn sang quản trị khoảng đệm và từ phản ứng với thiếu hụt sang dự báo, phòng ngừa và chủ động ứng phó.

2.2.7. Thực trạng kiểm soát và xử lý rủi ro thanh khoản

Bảng 2.17. Quá trình xử lý và phục hồi trạng thái thanh khoản

Đơn vị: tỷ đồng, %

Chỉ tiêu	Trước xử lý (T9)	Sau 1 tháng (T10)	Sau 2 tháng (T11)	Sau 3 tháng (T12)
Tiền gửi TT1	1.015.000	1.040.000	1.065.000	1.085.000
Nguồn vốn TT2	82.000	70.000	58.000	50.000
Dư nợ tín dụng	980.000	982.000	990.000	1.005.000
Tài sản thanh khoản cao	118.000	126.000	137.000	148.000
LDR	96,6%	94,4%	93,0%	92,6%
LCR	112%	121%	133%	145%
NSFR	113%	115%	118%	121%
Đánh giá	Căng thẳng	Cảnh báo	Ổn định	Bình thường

Nguồn: Tài liệu nội bộ.

Kết quả cho thấy quá trình kiểm soát không chỉ nhằm đưa LCR và NSFR trở lại mức an toàn mà quan trọng hơn là điều chỉnh cấu trúc nguồn vốn và tài sản. Sau một tháng, tiền gửi thị trường 1 tăng 25.000 tỷ đồng, trong khi nguồn vốn thị trường 2 giảm 12.000 tỷ đồng. Sau ba tháng, nguồn vốn thị trường 2 giảm 32.000 tỷ đồng so với thời điểm căng thẳng, trong khi tiền gửi thị trường 1 tăng 70.000 tỷ đồng và tài sản thanh khoản cao tăng 30.000 tỷ đồng.

Trạng thái thanh khoản được cải thiện theo hướng bền vững hơn: ngân hàng giảm sự phụ thuộc vào nguồn vốn thị trường 2, tăng nguồn vốn ổn định từ khách hàng và phục hồi bộ đệm tài sản thanh khoản. LDR giảm từ

96,6% xuống 92,6%, LCR tăng từ 112% lên 145% và NSFR tăng từ 113% lên 121%. Điều này cho thấy hiệu quả kiểm soát thanh khoản phải được đánh giá không chỉ bằng khả năng vượt qua thời điểm thiếu hụt mà còn bằng khả năng khôi phục cấu trúc nguồn vốn sau cú sốc.

2.3. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

2.3.1 Những kết quả đạt được về quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Quá trình triển khai quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội trong giai đoạn 2018-2025 đã đạt được những kết quả nổi bật trên các phương diện chính:

(i) khung quản trị rủi ro thanh khoản của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã được tổ chức tương đối đầy đủ và có sự phân định trách nhiệm giữa các cấp quản trị, điều hành và kiểm soát.

(ii) hệ thống đo lường rủi ro thanh khoản của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã chuyển từ cách tiếp cận dựa trên các tỷ lệ an toàn sang hệ thống đo lường đa chiều hơn.

(iii) hệ thống hạn mức thanh khoản của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội được thiết kế theo hướng tạo nhiều lớp bảo vệ và có mức độ thận trọng cao hơn yêu cầu pháp lý tối thiểu.

(iv) cơ chế nhận diện và cảnh báo sớm của Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội có phạm vi tương đối rộng, kết hợp giữa thông tin định tính và các chỉ tiêu định lượng.

(v) Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã hình thành cơ chế kiểm tra sức chịu đựng thanh khoản và sử dụng kết quả stress test như một công cụ đánh giá khả năng chống chịu trước các kịch bản bất lợi.

(vi) cơ cấu nguồn vốn và nền tảng khách hàng tạo cho Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội một lợi thế nhất định trong quản trị thanh khoản.

(vii) quản trị thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã có mức độ tích hợp tương đối cao với quản trị bảng cân đối và quyết định kinh doanh

2.3.2 Những hạn chế trong quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội

Hạn chế bao gồm:

(i) quản trị thanh khoản vẫn chịu ảnh hưởng đáng kể của tăng trưởng tín dụng và tốc độ mở rộng bảng cân đối.

(ii) các tỷ lệ thanh khoản tổng hợp vẫn chưa phản ánh đầy đủ tính động của trạng thái thanh khoản trong ngày và trong những khoảng thời gian rất ngắn.

(iii) mức độ phụ thuộc vào nguồn vốn thị trường 2 trong những thời điểm căng thẳng tạo ra rủi ro về khả năng tái cấp vốn và chi phí thanh khoản.

(iv) hệ thống cảnh báo sớm đã tương đối đa dạng nhưng vẫn cần nâng cao khả năng lượng hóa mối quan hệ giữa các chỉ báo và xác suất phát sinh căng thẳng thanh khoản.

(v) việc quản trị rủi ro thanh khoản theo hành vi khách hàng cần tiếp tục được hoàn thiện trong bối cảnh số hóa hoạt động ngân hàng.

(vi) stress test thanh khoản mới chủ yếu phát huy vai trò đánh giá khả năng chống chịu, trong khi việc chuyển kết quả stress test thành các giới hạn điều hành và quyết định kinh doanh cần được tăng cường.

(vii) khả năng tích hợp dữ liệu thanh khoản giữa các hệ thống và phục vụ quản trị theo thời gian gần thực vẫn cần tiếp tục nâng cao

2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế

Những hạn chế trong quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội xuất phát từ sự kết hợp giữa các nguyên nhân chủ quan thuộc nội tại của bản thân Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội và các nguyên nhân khách quan từ môi trường kinh tế, thị trường tài chính và sự thay đổi trong hành vi khách hàng. Việc phân định hai nhóm nguyên nhân này giúp xác định rõ những vấn đề Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội có khả năng chủ động điều chỉnh và những yếu tố cần được xử lý thông qua tăng cường năng lực chống chịu

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI

3.1. ĐỊNH HƯỚNG QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI ĐẾN NĂM 2030

Trong phần này NCS đề cập đến định hướng phát triển ngành ngân hàng Việt Nam và những yêu cầu đặt ra đối với quản trị rủi ro thanh khoản và chiến lược và định hướng về quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đến năm 2030

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ RỦI RO THANH KHOẢN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI ĐẾN NĂM 2030

3.2.1. Hoàn thiện phương pháp luận quản trị tài sản nợ - tài sản có tích hợp toàn ngân hàng và mô hình hóa hành vi dòng tiền

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần hoàn thiện ALM theo hướng tích hợp toàn ngân hàng, thống nhất dữ liệu, phương pháp phân loại và giả định dòng tiền, đồng thời chuyển từ quản trị chủ yếu theo kỳ hạn hợp đồng sang kết hợp kỳ hạn hành vi. Với quy mô khách hàng và giao dịch số ngày càng lớn, hành vi dòng tiền có thể biến động nhanh, khiến các giả định truyền thống kém phù hợp. Do đó, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần xây dựng kiến trúc dữ liệu thanh khoản thống nhất, hình thành nguồn dữ liệu chuẩn phục vụ ALM, đồng thời phân khúc hành vi theo khách hàng, sản phẩm, quy mô tiền gửi, lịch sử giao dịch và mức độ nhạy cảm với lãi suất. Các mô hình cần được cập nhật định kỳ, kiểm định độc lập và kiểm soát rủi ro mô hình. Kết quả ALM phải được kết nối trực tiếp với ALCO, hệ thống hạn mức, cảnh báo sớm và stress testing, qua đó hỗ trợ dự báo nhu cầu nguồn vốn và điều hành bảng cân đối. Trọng tâm của giải pháp là chuyển quản trị từ trạng thái tĩnh sang quản trị dòng tiền có hành vi, khả năng biến động và tính dự báo cao.

3.2.2. Hoàn thiện khẩu vị rủi ro và hệ thống hạn mức thanh khoản nội bộ theo hướng đa chiều, động

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần hoàn thiện khẩu vị rủi

ro và hệ thống hạn mức thanh khoản theo hướng đa chiều, động và gắn trực tiếp với kế hoạch kinh doanh. Bên cạnh các chỉ tiêu tổng hợp như LCR, NSFR, cần bổ sung các hạn mức về cấu trúc kỳ hạn, mức độ tập trung tiền gửi, phụ thuộc nguồn vốn ngắn hạn, khe hở thanh khoản và thanh khoản theo từng đồng tiền. Hệ thống nên được thiết kế theo ba vùng: mục tiêu, cảnh báo và giới hạn, trong đó mỗi vùng gắn với biện pháp điều hành cụ thể. Đối với ngân hàng số, cần bổ sung các chỉ báo về tốc độ dòng tiền ra trong các khoảng thời gian ngắn nhằm phát hiện sớm hiện tượng rút tiền bất thường. Hạn mức phải được hiệu chỉnh trên cơ sở dữ liệu lịch sử, stress testing và khẩu vị rủi ro từng thời kỳ, tránh áp dụng máy móc các ngưỡng cố định. Đồng thời, hạn mức cần liên kết với kế hoạch tăng trưởng tín dụng, huy động và đầu tư, bảo đảm quyết định kinh doanh luôn gắn với năng lực thanh khoản. Hiệu quả được đánh giá qua khả năng cảnh báo sớm, thời gian phản ứng và mức độ chủ động điều hành.

3.2.3. Nâng cấp hệ thống cảnh báo sớm rủi ro thanh khoản theo hướng đa nguồn dữ liệu và giám sát gần thời gian thực

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần nâng cấp hệ thống cảnh báo sớm từ mô hình chủ yếu dựa trên các chỉ tiêu tài chính sang mô hình tích hợp đa nguồn dữ liệu và giám sát gần thời gian thực. Hệ thống cần kết hợp dữ liệu dòng tiền, hành vi khách hàng, công nghệ, thị trường và thông tin bên ngoài. Bên cạnh quy mô dòng tiền ra, cần theo dõi tốc độ biến động, thay đổi số dư, dịch chuyển tiền gửi, giao dịch bất thường và các dấu hiệu suy giảm niềm tin. Dữ liệu công nghệ như tỷ lệ giao dịch thất bại, sự cố hệ thống, an ninh mạng cũng cần được xem xét do có thể tác động đến niềm tin và thanh khoản. Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội nên xây dựng các ngưỡng cảnh báo động, phù hợp với đặc điểm từng thời điểm, sản phẩm và nhóm khách hàng, đồng thời phân loại tín hiệu theo các cấp độ từ bình thường đến khẩn cấp. Quan trọng hơn, mỗi cảnh báo phải gắn với ma trận hành động và trách nhiệm cụ thể. EWS cần được kết nối trực tiếp với ALM, hạn mức và CFP, tạo thành chu trình từ phát hiện tín hiệu, đánh giá tác động đến kích hoạt biện pháp ứng phó.

3.2.4. Tăng cường kiểm tra sức chịu đựng và kế hoạch dự phòng thanh khoản theo mô hình đa kịch bản

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần tăng cường stress testing và kế hoạch dự phòng thanh khoản (CFP) theo hướng thường xuyên, đa kịch bản và gắn trực tiếp với khả năng ứng phó thực tế. Stress testing nên được thực hiện định kỳ, theo sự kiện và đối với một số biến số trọng yếu với tần suất cao hơn. Các kịch bản cần bao quát rút tiền hàng loạt qua kênh số, suy giảm tiền gửi, tăng nhu cầu tín dụng, căng thẳng thị trường liên ngân hàng, biến động lãi suất và tỷ giá, sự cố công nghệ cũng như các cú sốc kết hợp. Mỗi kịch bản cần lượng hóa quy mô, tốc độ dòng tiền ra, khả năng chuyển đổi tài sản, nguồn vốn thay thế và thời gian đáp ứng. Kết quả stress testing phải được liên kết với CFP, xác định rõ thứ tự sử dụng nguồn thanh khoản, điều kiện kích hoạt, thẩm quyền quyết định và trách nhiệm của các đơn vị. Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cũng cần tổ chức diễn tập CFP định kỳ để kiểm chứng khả năng huy động nguồn dự phòng và phát hiện điểm yếu. Kết quả diễn tập phải được sử dụng để điều chỉnh ALM, hạn mức và EWS, hình thành vòng phản hồi liên tục trong quản trị thanh khoản.

3.2.5. Xây dựng Trung tâm điều khiển thanh khoản số trên nền tảng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần từng bước xây dựng Trung tâm điều khiển thanh khoản số (LCT) nhằm tích hợp dữ liệu, mô hình phân tích và công cụ điều hành thanh khoản trên một nền tảng thống nhất. LCT không thay thế ALM, EWS, hạn mức hay stress testing mà đóng vai trò kết nối, cung cấp bức tranh thanh khoản tổng thể và hỗ trợ ra quyết định. Kiến trúc LCT nên gồm ba lớp: dữ liệu, phân tích và điều hành. Dữ liệu được tích hợp từ giao dịch, tiền gửi, tín dụng, thị trường, công nghệ và hành vi khách hàng; lớp phân tích ứng dụng thống kê và AI để dự báo dòng tiền, phát hiện bất thường và mô phỏng kịch bản; lớp điều hành cung cấp cảnh báo và khuyến nghị cho Ban điều hành, ALCO và các đơn vị liên quan. AI cần được sử dụng theo nguyên tắc hỗ trợ quyết định, không thay

thể hoàn toàn con người. Việc triển khai nên theo từng giai đoạn, từ dashboard và tích hợp dữ liệu đến dự báo, phát hiện bất thường và AI-Agent. Đồng thời, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần tăng cường quản trị dữ liệu, bảo mật và kiểm soát rủi ro mô hình để bảo đảm hiệu quả và an toàn.

3.2.6. Tăng cường minh bạch thông tin thanh khoản và kỷ luật thị trường theo định hướng Trụ cột 3 Basel

Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần tăng cường minh bạch thông tin thanh khoản nhằm củng cố niềm tin thị trường và giảm rủi ro phát sinh từ bất đối xứng thông tin. Việc công bố không nên chỉ dừng ở yêu cầu tuân thủ mà cần phản ánh xu hướng và khả năng chống chịu thanh khoản của ngân hàng. Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội có thể tăng cường công bố các thông tin tổng hợp về LCR, NSFR, cấu trúc nguồn vốn, mức độ ổn định nguồn vốn và kết quả stress testing ở mức phù hợp, đồng thời bảo đảm không tiết lộ thông tin nhạy cảm có thể ảnh hưởng đến an toàn hoạt động. Các chỉ tiêu nên được trình bày theo xu hướng qua nhiều kỳ thay vì chỉ công bố giá trị tại một thời điểm, giúp thị trường đánh giá tốt hơn chất lượng thanh khoản. Bên cạnh đó, Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội cần xây dựng cơ chế truyền thông khủng hoảng gắn với EWS, bảo đảm thông tin được cung cấp kịp thời, chính xác và nhất quán khi xuất hiện tin đồn hoặc biến động bất thường. Về dài hạn, có thể tích hợp thông tin thanh khoản vào báo cáo thường niên. Mục tiêu cuối cùng là củng cố kỷ luật thị trường, giảm tác động của tâm lý và hạn chế nguy cơ hình thành khủng hoảng thanh khoản do mất niềm tin.

3.3. KIẾN NGHỊ

Để các nhóm giải pháp nêu trên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội có thể triển khai hiệu quả, cần có sự vào cuộc đồng bộ của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong việc ổn định môi trường vĩ mô, hoàn thiện khung pháp lý, thúc đẩy thị trường tài chính và tạo cơ chế thử nghiệm cho các sáng kiến quản trị rủi ro thanh khoản hiện đại, trong phạm vi luận án đề xuất một số kiến nghị cụ thể như sau:

3.3.1. Kiến nghị đối với Chính Phủ

Thứ nhất, hoàn thiện khung pháp lý về dữ liệu, chuyển đổi số và chia sẻ thông tin, tạo điều kiện cho Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội xây dựng ALM tích hợp và EWS theo thời gian thực. Cần chuẩn hóa quy định về khai thác, kết nối, chia sẻ và bảo mật dữ liệu, đồng thời bảo đảm quyền riêng tư và an toàn thông tin.

Thứ hai, hoàn thiện cơ chế xử lý tổ chức tín dụng yếu kém và truyền dẫn thông tin, nâng cao khả năng ứng phó và hạn chế lan truyền rủi ro thanh khoản. Cần bảo đảm tính đồng bộ, khả thi của cơ chế can thiệp sớm, kiểm soát đặc biệt, phục hồi và xử lý ngân hàng yếu kém, đồng thời xây dựng cơ chế phối hợp xử lý khủng hoảng ở cấp hệ thống.

Thứ ba, phát triển thị trường tiền tệ, trái phiếu và các kênh huy động vốn trung, dài hạn, giúp Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đa dạng hóa nguồn vốn, giảm phụ thuộc vào tiền gửi ngắn hạn và tăng khả năng điều hòa thanh khoản.

Thứ tư, xây dựng cơ chế thử nghiệm có kiểm soát đối với công nghệ mới, tạo điều kiện cho Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội triển khai EWS thời gian thực, Liquidity Control Tower và AI, đồng thời kiểm soát rủi ro về dữ liệu, an toàn hệ thống, độ chính xác và trách nhiệm giải trình.

3.3.2. Kiến nghị đối với Ngân hàng nhà nước Việt Nam

Thứ nhất, hoàn thiện khuôn khổ quản trị rủi ro thanh khoản theo hướng bắt buộc các ngân hàng có quy mô lớn xây dựng ILAAP, quản trị thanh khoản trong ngày và hạn mức nội bộ theo hồ sơ rủi ro. NHNN cần từng bước bổ sung yêu cầu ILAAP, bao gồm khẩu vị rủi ro, nguồn vốn ổn định, stress testing, thanh khoản trong ngày, tài sản thanh khoản và kế hoạch dự phòng. Đối với ngân hàng số hóa cao như Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội, cần bổ sung các chỉ tiêu về tốc độ dòng tiền và mức độ tập trung tiền gửi.

Thứ hai, chuẩn hóa yêu cầu stress testing và kế hoạch dự phòng thanh khoản theo hướng đa kịch bản, bao gồm rút tiền hàng loạt, mất thanh khoản thị trường, biến động nguồn vốn và sự cố công nghệ. Kết quả diễn tập cần

được sử dụng để điều chỉnh ALM, hạn mức và EWS.

Thứ ba, thiết lập cơ chế hỗ trợ thanh khoản khẩn cấp và phát triển thị trường repo, bảo đảm khả năng tiếp cận nguồn vốn dự phòng nhanh chóng nhưng hạn chế rủi ro đạo đức.

Thứ tư, xây dựng cơ chế giám sát thanh khoản dựa trên dữ liệu, tăng cường kết nối EWS của ngân hàng với hệ thống SupTech của NHNN.

Thứ năm, chuẩn hóa công bố thông tin thanh khoản theo Trụ cột 3 Basel theo nguyên tắc minh bạch có kiểm soát.

Thứ sáu, xây dựng cơ chế thử nghiệm có kiểm soát đối với Liquidity Control Tower và AI, ưu tiên AI hỗ trợ quyết định và duy trì phê duyệt của con người.

Thứ bảy, tăng cường hướng dẫn kỹ thuật và phối hợp dữ liệu, chuẩn hóa phương pháp ALM, stress testing, giả định hành vi và xây dựng cơ sở dữ liệu thị trường phục vụ quản trị thanh khoản.

KẾT LUẬN

Quản trị rủi ro thanh khoản hiện là một trong những ưu tiên trọng yếu của hệ thống ngân hàng toàn cầu nhằm bảo đảm khả năng chi trả, duy trì ổn định tài chính và nâng cao sức chống chịu trước các cú sốc thị trường. Tại Việt Nam, các ngân hàng thương mại đang tích cực tiếp cận và áp dụng các thông lệ quốc tế như Basel II, Basel III và các khung quản trị tiên tiến để nâng cao năng lực quản trị rủi ro thanh khoản trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Trên cơ sở đó, luận án về quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đã hệ thống hóa cơ sở lý luận, phân tích thực trạng giai đoạn 2018-2025, đồng thời rút ra các kết quả, hạn chế và nguyên nhân. Luận án cũng đề xuất nhóm giải pháp mang tính thực tiễn nhằm tăng cường hiệu quả quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội đến năm 2030, góp phần nâng cao an toàn và phát triển bền vững hệ thống ngân hàng.

CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Trần Thị Bích Thuận và các cộng sự (2025), *Xu hướng phát triển của AI và ứng dụng trong quản trị rủi ro thanh khoản tại ngân hàng thương mại*, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán Kỳ 1 tháng 6 (số 289) - 2025
2. Trần Thị Bích Thuận (2026), *Giải pháp tăng cường quản trị rủi ro thanh khoản tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân Đội*, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán Kỳ 2 tháng 8 (số 318) - 2026