

TỪ MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO ĐỊA GIỚI HÀNH CHÍNH ĐẾN MÔ HÌNH KHÔNG LỆ THUỘC ĐỊA GIỚI HÀNH CHÍNH

TRẦN THỊ NGỌC LIÊN¹ - LÊ THỊ THỊ¹ - ĐỖ THỊ VINH HẠNH¹

¹Ngân hàng Nhà nước Chi nhánh Khu vực 2

General Affairs Department, State Bank of Vietnam - Regional Branch 2

Ngày nhận bài: 5/6/2026

Ngày sửa bài: 22/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 10/7/2026

Tóm tắt:

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận quản lý nhà nước hiện đại, kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn quản lý nhà nước tại Ngân hàng Nhà nước (NHNN) Chi nhánh Khu vực 2, bài viết đề xuất mô hình quản lý nhà nước không lệ thuộc địa giới hành chính, lấy dữ liệu dùng chung, nền tảng số, giám sát theo thời gian thực và tương tác trực tuyến làm nền tảng vận hành. Song song đó, bài viết triển khai khảo sát mở, không giới hạn thời gian và địa phận để người dân, doanh nghiệp, tổ chức tín dụng và các cơ quan quản lý nhà nước có ý kiến, đánh giá và đề xuất giải pháp. Nội dung đề xuất và ý kiến từ người dân, doanh nghiệp, tổ chức tín dụng và các cơ quan quản lý nhà nước góp phần cung cấp luận cứ cho việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về tiền tệ, hoạt động ngân hàng và ngoại hối trong giai đoạn mới.

Từ khóa: quản lý nhà nước, Ngân hàng Nhà nước, chuyển đổi số, dữ liệu dùng chung, kiến tạo và phục vụ, NHNN Chi nhánh Khu vực, quản trị công

From an administrative-boundary-based management model to a governance model independent of administrative boundaries

Abstract:

Following administrative consolidation, expanded management areas, larger numbers of regulated entities, and greater inter-agency coordination require a more flexible state management model. Based on modern public governance theory, international experience, and practices at the State Bank of Vietnam - Regional Branch 2, this study proposes a governance model independent of administrative boundaries. The model relies on centralized shared data, digital platforms, real-time supervision, and online interaction while supporting remote operations during organizational changes, technical disruptions, natural disasters, epidemics, or other emergencies. The study also proposes an open survey mechanism allowing citizens, enterprises, credit institutions, and government agencies to provide assessments and recommendations. The framework is intended to improve the effectiveness, flexibility, transparency, and service orientation of state management in monetary, banking, and foreign exchange activities.

Keywords: state management, State Bank of Vietnam, digital transformation, shared data, creation and service, State Bank of Vietnam - Regional Branch, public administration

1. Đặt vấn đề

Sau sáp nhập, NHNN Chi nhánh Khu vực được phân quyền quản lý theo khu vực (TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai), số lượng đối tượng quản lý, thanh tra giám sát tăng mạnh (từ 2.100 đơn vị lên 3.062 đơn vị) với đa dạng về loại hình trong khi khoảng cách địa lý của đối tượng lại cách xa trụ sở, nguồn lực sau sáp nhập biến động, có khả năng tiếp tục tinh giản.

Trong mô hình vận hành hiện nay, hoạt động quản lý nhà nước của NHNN được tổ chức theo đơn vị hành chính lãnh thổ, chủ yếu vẫn bằng hồ sơ, giấy tờ vật lý, 1 số được số hóa nhưng chưa toàn diện, chưa có dữ liệu tập trung bao gồm dữ liệu địa bàn (trừ dữ liệu về báo cáo thống kê). Mỗi chi nhánh khu vực thực hiện chức năng quản lý đối với các tổ chức tín dụng, tổ chức tài chính và các chủ thể kinh tế trong phạm vi địa bàn được phân công. Dữ liệu phân tán tại các đơn vị, việc xử lý nghiệp vụ phụ thuộc vào thẩm quyền địa lý cũng như theo từng thủ tục ngành, lĩnh vực riêng rẽ, việc phối hợp giữa các đơn vị sẽ có độ trễ vì theo quy trình từng bước tại từng cấp bậc¹ địa phận quản lý nhà nước (tiếp nhận, xử lý, trình ký, phát hành) khiến quá trình chờ đợi/xác minh/thực hiện các thủ tục tiếp theo giữa các cơ quan quản lý nhà nước mất nhiều thời gian theo cấp số cộng hoặc cấp số nhân. Với phương thức quản lý này, người dân, doanh nghiệp phải nhiều lần cung cấp hồ sơ và thời gian chờ đợi sẽ kéo dài nếu vụ việc/hồ sơ phát sinh thủ tục ở nhiều ngành, lĩnh vực. Ngoài ra, mỗi thay đổi địa giới hành chính sẽ kéo theo: thay đổi phạm vi quản lý; thay đổi tổ chức; thay đổi quy trình; khiến hoạt động bình thường trở nên quá tải.

Dù đã hình thành các nền tảng, nhưng nếu nền tảng tiếp tục được thiết kế theo quy trình truyền thống từng bước qua các cấp bậc địa phận thì khả năng khai thác, xử lý realtime - không từng bước trung gian - không chuyển dữ liệu sẽ khó đạt được, hiệu lực, hiệu quả quản lý, khó cải tiến tối ưu. Theo đó, hiện nay, giấy tờ, các bước nghiệp vụ được “số hóa” theo quy trình truyền thống, với nhiều nền tảng/Hệ thống trong và ngoài ngành. Các nền tảng rời rạc, chưa đồng bộ, chưa kết nối/tích hợp với nhau, kho dữ liệu dùng chung kết nối với dữ liệu quốc gia bao gồm dữ liệu địa bàn trong và ngoài ngành đang trong quá trình hoàn thiện, chưa phân quyền khai thác một cách toàn diện, các tương tác trên nền tảng chủ yếu là tương tác ký số/chuyển văn bản điện tử/báo cáo điện tử. Vấn đề thực tiễn đặt ra nhu cầu tương tác quản lý nhà nước theo thời gian thực - mô hình quản lý nhà nước dựa trên dữ liệu tập trung, không lệ thuộc vào địa giới hành chính.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Các nghiên cứu trong ngành chủ yếu tập trung vào tổ chức bộ máy NHNN, hoạt động thanh tra giám sát, chính sách tiền tệ hoặc chuyển đổi số, phát triển bền vững ngành ngân hàng... Theo nhận định, trong bối cảnh tinh gọn bộ máy, chuyển đổi số toàn diện cũng như yêu cầu kiến tạo và phục vụ trong quản lý nhà nước, ngành ngân hàng chưa có nghiên cứu mô hình và phương thức quản lý phù hợp. Cụ thể, chưa có nghiên cứu phân tích kinh nghiệm quốc tế trong vận hành nền tảng, mô hình quản lý nhà nước mang tính kiến tạo và phục vụ; chưa có nghiên cứu phân tích các hạn chế của phương thức quản lý bằng hồ sơ, quy trình/thủ tục hành chính; chưa có nghiên cứu phân tích vấn đề lãng phí nguồn lực trong chuyển đổi số hiện nay như số hóa quy trình/thủ tục hành chính/văn bản hành chính thay vì tương tác/khai thác dữ liệu theo thời gian thực từ các chức năng trên nền tảng, nhiều nền tảng được thành lập phân tán do được thiết kế theo quy trình và phương thức quản lý từng bước truyền thống tại các ban ngành cũng như theo các nghiệp vụ; chưa có nghiên cứu phân tích khả năng linh hoạt của mô hình quản lý nhà nước không lệ thuộc địa giới hành chính khi có dữ liệu tập trung (dữ liệu định lượng và dữ liệu định tính) và nền tảng tương tác (trong trường hợp thường xuyên có sự chuyển đổi về mô hình tổ chức /phân công, phân cấp hoặc khi có sự cố kỹ thuật, trong trường hợp cần làm việc từ xa/tại nhà để giãn dân/khi có nhu cầu của người lao động hoặc để ứng phó với biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh...).

2.2. Phương pháp nghiên cứu:

Bài viết sử dụng kết hợp các phương pháp: Phân tích và tổng hợp tài liệu; So sánh kinh nghiệm quốc tế; Phương pháp hệ thống và logic; Phương pháp nghiên cứu thực tiễn quản lý tại NHNN Chi nhánh Khu vực 2; Phương pháp khảo sát mở thông qua biểu mẫu điện tử.

Nguồn dữ liệu phục vụ nghiên cứu bao gồm các quy định hiện hành, thực tiễn quản lý tại NHNN Chi nhánh Khu vực 2, các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước về quản trị công, chuyển đổi số và quản lý nhà nước ngành ngân hàng...

Do chưa có dữ liệu khảo sát và kiểm định thực nghiệm, các kết luận trong bài viết được giới hạn ở mức đề xuất khung tiếp cận và hàm ý chính sách; việc đánh giá hiệu quả vận hành thực tế cần được tiếp tục kiểm chứng trong các nghiên cứu tiếp theo.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Quản trị công dựa trên nền tảng và dữ liệu

Quản trị dựa trên nền tảng và dữ liệu là xu hướng nổi bật trong quản lý nhà nước hiện đại. Theo đó, dữ liệu không chỉ là sản phẩm của quá trình quản lý mà trở thành nguồn lực chiến lược phục vụ hoạch định chính sách, giám sát, cảnh báo và đánh giá hiệu quả hoạt động. Khác với mô hình truyền thống dựa trên hồ sơ và báo cáo định kỳ, mô hình quản trị dựa trên nền tảng và dữ liệu cho phép tương tác, khai thác thông tin theo thời gian thực, tăng tính chủ động trong xử lý, quản lý và tiết kiệm nguồn lực cho 2 bên (cơ quan quản lý; người dân, doanh nghiệp). Đối với ngành ngân hàng, xu hướng quản lý hiện đại cũng chuyển từ phương thức kiểm tra thủ công sang giám sát dựa trên dữ liệu, cảnh báo sớm rủi ro và ra quyết định theo thời gian thực.

3.2. Kinh nghiệm quốc tế

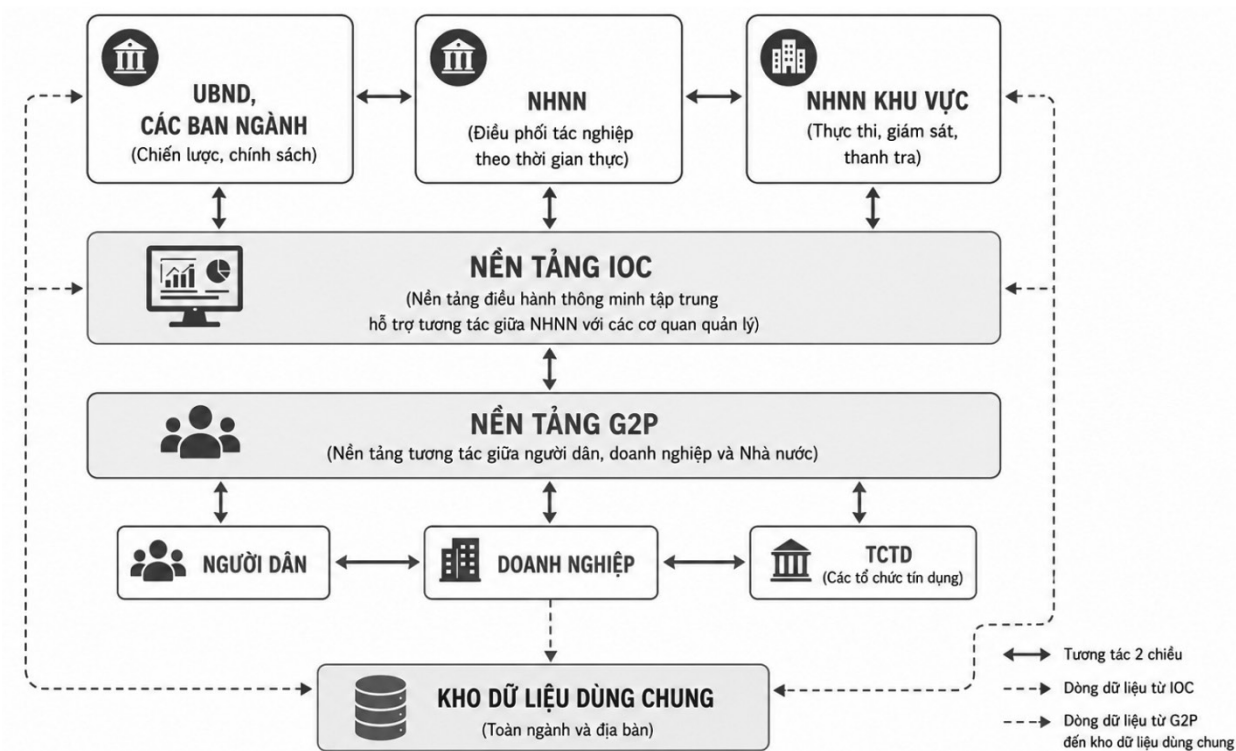
Nhiều quốc gia như Estonia, Singapore, Hàn Quốc, Thái Lan và các nước Bắc Âu đã triển khai thành công mô hình quản trị số dựa trên dữ liệu dùng chung, định danh điện tử thống nhất và nền tảng số liên thông và cơ chế tương tác trực tuyến giữa Nhà nước với người dân, doanh nghiệp. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, dữ liệu tập trung, khả năng liên thông hệ thống và tương tác trực tuyến giữa Nhà nước với người dân là những yếu tố nền tảng, tăng tốc độ xử lý công việc và nâng cao chất lượng phục vụ cũng như nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số.

Nhờ đó, các quốc gia này giảm đáng kể chi phí hành chính, tăng tính minh bạch và nâng cao niềm tin của người dân đối với cơ quan nhà nước.

3.3. Mô hình đề xuất

Mô hình hiện nay của NHNN là mô hình 2 cấp tập trung kết hợp phân tán một số chức năng, nghiệp vụ với sự vận hành nhiều nền tảng, dữ liệu chỉ mới tập trung đối với dữ liệu định lượng (dữ liệu địa bàn ở một số chỉ tiêu), quyền khai thác giới hạn và phân theo văn bản đề nghị. Mô hình này hiện đang kết nối thành mạng lưới với các mô hình tương tự tại các ban ngành, UBND. Nhược điểm của mô hình này chính là sự tốn kém chi phí trong vận hành, chi phí nguồn lực, hiệu quả quản lý và kết quả chất lượng phục vụ thấp vì thiếu cơ chế xử lý đặc thù, dữ liệu phân tán ở các nền tảng, hồ sơ của vấn đề được yêu cầu/được gửi nhiều lần theo nhiều phương thức cho các tổ chức có thẩm quyền, thời gian giải quyết vì thế kéo dài theo cấp số cộng hoặc nhân khi phải tiếp nhận, luân chuyển, trình thẩm định theo thứ tự bằng phương thức truyền thống/quá nền tảng cho các bên liên quan. Theo phân tích, nhược điểm hình thành từ các nguyên nhân sau:

- Các nền tảng được xây dựng theo quy trình/thủ tục hành chính truyền thống trong hoạt động quản lý thay vì xây dựng theo hướng tương tác bằng các chức năng trên nền tảng, không luân chuyển bằng cách tạo sự chủ động cho người dùng khai thác dữ liệu tập trung theo thời gian thực. Ngoài ra, dù đã có nền



tăng nhưng công tác quản lý vẫn theo phương thức truyền thống - quy trình và văn bản giấy; nhiều quy trình/quy định vẫn tồn tại song song giữa hồ sơ giấy và hồ sơ điện tử, làm gia tăng chi phí vận hành và nguồn lực thực hiện.

- Dữ liệu phân tán giữa các hệ thống và cơ quan, gây khó khăn trong khai thác, phân tích và chia sẻ thông tin. Chưa khai thác đầy đủ tiềm năng của công nghệ số trong khai thác thông tin theo thời gian thực phục vụ quản lý, giám sát, tổng hợp và ra quyết định. Công tác giám sát và cảnh báo sớm vẫn chủ yếu dựa trên báo cáo định kỳ thay vì khai thác dữ liệu/khai thác giao dịch theo thời gian thực. Các nền tảng tiếp nhận phản ánh, kiến nghị của người dân, doanh nghiệp và các chủ thể liên quan chưa được tích hợp trên một nền tảng thống nhất.

- Quản lý theo địa giới hành chính, các dữ liệu địa bàn bị phân tán và chủ yếu bằng hình thức vật lý (đối với dữ liệu chưa được lưu trữ trên nền tảng), do đó, mọi thay đổi mô hình tổ chức phải bàn giao dữ liệu, hồ sơ thủ công, chi phí vận hành và phối hợp cao.

Mô hình đề xuất là mô hình 2 cấp thiên về tập trung dù có phân tán phân quyền cho các địa bàn. Tuy nhiên, khác biệt ở chỗ các NHNN khu vực đều có quyền ngang nhau đối với dữ liệu dùng chung (bao gồm dữ liệu địa bàn). Theo sơ đồ, chúng ta có thể thấy rõ sự ngang hàng trong NHNN với các ban ngành, UBND; người dân, doanh nghiệp, TCTD là trung tâm của mô hình tương tác qua nền tảng chung G2P, các nền tảng hiện hành kết nối với IOC - kênh tương tác chung giữa các ban ngành. Nếu mô hình vận hành bằng nền tảng thiết kế không có bước chuyển, luân chuyển dữ liệu thì thời gian tương tác, khai thác dữ liệu là realtime.

Mỗi mô hình đều có ưu nhược điểm và nhược điểm chung của 2 mô hình đều là rủi ro trong vận hành nền tảng, bảo mật dữ liệu, tội phạm công nghệ cao. Nếu có thể xây dựng các giải pháp để quản lý và giảm thiểu các yếu tố rủi ro có thể xảy ra trong vận hành thì mô hình đề xuất là mô hình tối ưu nhằm tập trung dữ liệu phục vụ các bên, giúp tác nghiệp có thể realtime khi chuyển đổi số toàn diện.

Mô hình tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Nhà nước chi nhánh khu vực dựa trên dữ liệu tập trung,

không phụ thuộc địa giới hành chính, cho phép hệ thống Ngân hàng Nhà nước vận hành theo cấu trúc linh hoạt, có khả năng thu hẹp hoặc mở rộng quy mô, có thể thay đổi phạm vi quản lý đặc điểm kinh tế, dòng chảy tài chính, mật độ giao dịch và nhu cầu thực tế của thị trường, thay vì ranh giới tỉnh/thành phố mà không ảnh hưởng đến năng lực quản lý đồng thời hình thành đội ngũ công chức đa năng, tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực, tăng khả năng vận hành liên tục, và phù hợp với xu hướng phát triển của ngân hàng trung ương hiện đại trên thế giới, cũng như các yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số trong tương lai.

Về phía người dân, doanh nghiệp, đây là mô hình mà người dân, doanh nghiệp không phải xác định địa điểm/địa phận cơ quan nhà nước có trách nhiệm giải quyết. Có nghĩa người dân, doanh nghiệp theo lộ trình di chuyển ở bất cứ đâu chỉ cần liên hệ bất kỳ địa phận nào hoặc nộp hồ sơ vào bất cứ nền tảng hiện hành/nền tảng dùng chung duy nhất. Theo mô hình này, việc phân công, theo dõi kết quả giải quyết theo địa bàn có thể linh hoạt dựa trên dữ liệu chung. Mô hình này tạo nền tảng để bộ máy nhà nước có thể áp dụng vào các hoạt động từ xa/làm việc tại nhà (phù hợp với tất cả nghiệp vụ quản lý nhà nước trao đổi, thực hiện bằng dữ liệu, khi không còn trụ sở vệ tinh; thiên tai, dịch bệnh, chiến tranh, hạn chế đi lại, yêu cầu giãn dân, hạ tầng không thể đáp ứng khi sáp nhập...). Tùy vào biến động thị trường, các rủi ro khách quan (thiên tai, dịch bệnh, chiến tranh...), việc thay đổi cơ cấu, tổ chức, thu hẹp, mở rộng hoạt động sẽ không ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nhà nước theo mô hình này. Mô hình này cũng góp phần giúp bộ máy nhà nước trở nên linh hoạt, có thể hoạt động đa nhiệm (quản lý và thực hiện nhiệm vụ theo lĩnh vực, chủ đề, theo chức năng tương đồng...).

4. Thảo luận và hàm ý quản trị

4.1. Thảo luận

Theo nhận định, mô hình giúp hoạt động quản lý nhà nước được cải tiến toàn diện: không bị gián đoạn, giảm tác động khi thay đổi địa giới² hành chính; thống nhất trong quản lý cũng như nâng cao hiệu quả quản lý (có khả năng giảm 30-50% thời gian khai thác dữ liệu, xử lý hồ sơ, triển khai, điều chỉnh quy định; tăng 50% khả năng phát hiện sớm cũng như hỗ trợ quản lý các rủi ro mang tính liên vùng; công chức có chung nguồn dữ liệu trong tham mưu chính sách; rút ngắn thời gian xử lý sự cố; tăng cường hiệu lực thanh tra, giám sát...), tiết kiệm nguồn lực, chi phí vận hành trong in ấn, lưu trữ, bảo quản, tiêu hủy... từ đó gia tăng nguồn lực trong đầu tư công nghệ, thực hiện mục tiêu quản lý nhà nước “kiến tạo và phục vụ”. Về phía người dân, doanh nghiệp, chi phí giao dịch được giảm thiểu, tiện ích nâng cao khi người dân, doanh nghiệp có thể được hỗ trợ từ các cơ quan quản lý nhà nước gần nhất hoặc khi phải liên hệ, nộp hồ sơ ở bất cứ NHNN khu vực nào thuận tiện với quá trình di chuyển.

4.2. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, hình thành kho dữ liệu dùng chung ngành ngân hàng (dữ liệu định lượng và định tính) kết nối với dữ liệu quốc gia và dữ liệu địa phương. Xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung, liên thông giữa NHNN với các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức liên quan nhằm giảm trùng lặp thông tin, tăng khả năng khai thác dữ liệu phục vụ quản lý. Theo đó, dữ liệu dùng chung ngành/liên ngành, sẽ được cập nhật, nhận biết dữ liệu biến động; hệ thống hóa các điểm nghẽn, các khó khăn, các tồn tại, các chính sách, các nhiệm vụ cốt lõi, các chính sách/nhiệm vụ mới phát sinh; từ đó xác định ngừng thực hiện các nhiệm vụ, các chính sách không mang ý nghĩa phục vụ, không đảm bảo mục tiêu chất lượng, gây lãng phí nguồn lực và ngân sách.

Thứ hai, nền tảng tương tác tập trung G2P giữa cơ quan quản lý, tổ chức tín dụng, doanh nghiệp và người dân trong đó tiếp nhận phản ánh, kiến nghị, đề xuất của người dân, doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng trên môi trường số, cho phép theo dõi toàn bộ quá trình xử lý.

Thứ ba, tích hợp Trung tâm điều hành và phân tích dữ liệu (IOC), ứng dụng trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu lớn và hệ thống giám sát thời gian thực để hỗ trợ quản lý, cảnh báo sớm và ra quyết định.

Thứ tư, chuyển từ quản lý hồ sơ theo quy trình từng bước sang quản trị dựa trên mục tiêu và kết quả phục vụ, mức độ hài lòng, khả năng giải quyết vấn đề người dân, doanh nghiệp và nền kinh tế, chuyển mạnh từ tiền kiểm sang hậu kiểm, thay thế các thủ tục hành chính mang tính chất thu thập thông tin để quản lý, để cấp phép tại các nghiệp vụ thu thập dữ liệu từ thông báo (thông báo khai trương/thông báo hoặc tự nguyện chấm dứt hoạt động); nghiệp vụ chấp thuận/xác nhận hoạt động (chấp thuận hoặc xác nhận đăng ký/thay đổi thông tin hoạt động); nghiệp vụ quản lý giấy phép (cấp, sửa đổi, bổ sung giấy chứng nhận/giấy phép) bằng việc khai thác dữ liệu hình thành từ quá trình tương tác trên các chức năng tương ứng ở các nền tảng; thống nhất phương thức báo cáo, xử lý công việc và phối hợp liên ngành trên môi trường số.

5. Kết luận

Bài viết không xây dựng mô hình thực nghiệm hay khẳng định hiệu quả định lượng, mà hàm ý đề xuất mô hình, nền tảng vận hành mô hình theo tư duy kiến tạo và phục vụ cũng như định hướng chuyển đổi số và phát triển bền vững. Việc chuyển đổi từ quản lý theo địa giới hành chính sang quản trị dựa trên dữ liệu không nhằm làm suy giảm vai trò của tổ chức hành chính truyền thống, mà hướng tới hình thành mô hình quản trị linh hoạt hơn, trong đó phạm vi phục vụ không bị giới hạn bởi ranh giới địa lý và năng lực quản lý được nâng lên thông qua khả năng kết nối, phối hợp và phản ứng chính sách theo thời gian thực.

Để vận hành mô hình đề xuất một cách tối ưu nhất, bài viết khuyến nghị các nhiệm vụ: (i) hoàn thiện thể chế phù hợp với mô hình, phương thức và nền tảng công nghệ; (ii) xây dựng kho dữ liệu dùng chung trong và ngoài ngành bao gồm dữ liệu địa bàn; (iii) ứng dụng AI và phân tích dữ liệu trong giám sát, cảnh báo sớm rủi ro; (iv) đầu tư hạ tầng công nghệ đặc biệt là nền tảng tương tác tập trung với người dân, doanh nghiệp và tổ chức tín dụng để tiếp nhận ý kiến thường xuyên từ người dân, doanh nghiệp và các tổ chức liên quan cũng như không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ; (v) phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; (vi) thống nhất cơ chế phối hợp giữa NHNN với các bộ, ngành, địa phương và cộng đồng doanh nghiệp theo hướng quản lý hiện đại, minh bạch, phục vụ kịp thời, đảm bảo mục tiêu chung trong phát triển bền vững ■

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:

¹Tổ chức lãnh đạo, tổ chức quản lý, tổ chức trực thuộc, phòng, lãnh đạo, văn thư, chuyên viên.

²Nếu sáp nhập tỉnh thành hoặc một chi nhánh khu vực bị gián đoạn do: thiên tai; sự cố; dịch bệnh;

Trong mô hình cũ: hoạt động quản lý tại khu vực đó bị gián đoạn.

Trong mô hình mới: chi nhánh khu vực khác có thể tiếp quản ngay lập tức; không có gián đoạn, ngoài trụ sở, thiết bị thì việc bàn giao về mặt pháp lý có thể thực hiện online trên Hệ thống.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Chính phủ (2020), Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025), Các văn bản về tổ chức và hoạt động NHNN Chi nhánh Khu vực.

OECD (2023), Digital Government Review.

World Bank (2022), GovTech Maturity Index.