

# CHUYỂN ĐỔI SỐ - GIẢI PHÁP TRỌNG TÂM NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI - MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHO BIDV

Ths. Phạm Thị Hạnh\*

*Chuyển đổi số đã trở thành hướng đi tất yếu của nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng trong bối cảnh hiện nay. Các ngân hàng chuyển đổi số nhằm tiếp cận khách hàng dễ dàng với chi phí rẻ hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ. Cơ hội cho chuyển đổi số với ngành ngân hàng Việt Nam đến từ sự ủng hộ, quyết tâm của Chính phủ, cùng với đó là dự địa cho phát triển ngân hàng số còn rất lớn và hành vi của khách hàng đang thay đổi theo hướng sử dụng nhiều hơn các kênh giao dịch điện tử. Bên cạnh đó, một số thách thức lớn đặt ra trong tiến trình chuyển đổi số đối với ngành ngân hàng Việt Nam về vấn đề cạnh tranh lẫn nhau và cạnh tranh với Fintech, hành lang pháp lý chưa theo kịp tốc độ phát triển ngân hàng số, cơ sở dữ liệu quốc gia đang hoàn thiện và những thách thức từ nội tại. Hiện các ngân hàng thương mại Việt Nam trong đó có BIDV đang có bước chuyển mình rõ nét trong các cấu phần chuyển đổi số. Bài viết đưa ra một số khuyến nghị với cơ quan quản lý nhà nước và BIDV để nâng cao năng lực cạnh tranh, thực hiện thành công trụ cột chuyển đổi số trong Chiến lược phát triển đến 2025, tầm nhìn đến 2030.*

• Từ khóa: chuyển đổi số, năng lực cạnh tranh.

*Digital transformation has become an inevitable direction of the economy in general and the banking in particular in the current context. Banks implement digital transformation in order to approach customers easily at a cheaper cost and higher service quality. The opportunity for Vietnamese banks' digital transformation comes from the support and determination of the Government with large space for digital banking development and using more digital transaction channels of customer behavior. In addition, there are some major challenges in the digital transformation process for Vietnam's banking in terms of mutual competition and competition with Fintech, the legal corridor has not catch up with the speed of digital banking development, the completing national database and internal challenges. Currently, Vietnamese commercial banks, including BIDV, are changing clearly in digital transformation components. The article gives a number of recommendations to state managers and BIDV to improve competitiveness ability, successfully implement the digital transformation pillar in the Development Strategy to 2025, with a vision to 2030.*

• Keywords: digital transformation, competitiveness ability.

Ngày nhận bài: 25/10/2021

Ngày gửi phản biện: 26/10/2021

Ngày nhận kết quả phản biện: 30/11/2021

Ngày chấp nhận đăng: 30/12/2021

\* ?????

Chuyển đổi số đã trở thành hướng đi tất yếu của nền kinh tế nói chung và ngành ngân hàng nói riêng trong bối cảnh hiện nay. Tác động mạnh mẽ của Cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0 cùng với áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt đến từ các công ty công nghệ tài chính (Fintech) và các tập đoàn công nghệ lớn (Bigtech) tham gia lĩnh vực dịch vụ tài chính, sự thay đổi trong hành vi khách hàng và ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 đã đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số tại các tập đoàn tài chính hay ngân hàng thương mại (NHTM). Trong bối cảnh đó, các NHTM Việt Nam và BIDV nói riêng đang không ngừng đầu tư vào công nghệ để giành ưu thế trong cuộc đua chuyển đổi số, bởi đây được coi là giải pháp trọng tâm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay.

## 1. Lợi ích của chuyển đổi số với nâng cao năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam

Chuyển đổi số trong ngân hàng là việc tích hợp số hóa và công nghệ số vào mọi lĩnh vực ngân hàng. Sự tích hợp này cho phép tạo mới - hoặc sửa đổi các quy trình kinh doanh, văn hóa và trải nghiệm khách hàng hiện có nhằm đáp ứng các yêu cầu thay đổi của thị trường và mong muốn của khách hàng.

Các ngân hàng chuyển đổi số để tiếp cận khách hàng dễ dàng với chi phí rẻ hơn, nâng cao chất lượng dịch vụ, cá nhân hóa trải nghiệm người dùng, luôn đổi mới và thích ứng với chuyển đổi số ngân hàng. Lợi ích của chuyển đổi số với ngân hàng đến chính từ lợi ích mà khách hàng nhận được khi trải nghiệm các

dịch vụ ngân hàng số nhờ ứng dụng công nghệ hiện đại - nhanh hơn, thuận tiện hơn, chi phí rẻ hơn, bảo mật an toàn hơn, từ đó khách hàng gia tăng sử dụng dịch vụ của ngân hàng. Những tiện ích tiêu biểu có thể kể đến khi ngân hàng ứng dụng công nghệ hiện đại như: (i) Về ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI): ngân hàng dùng AI để tự động tư vấn cho khách hàng, tự động phân tích dữ liệu hành vi khách hàng để chăm sóc tốt hơn, thiết kế sản phẩm theo hướng “may đo” phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Cùng với AI và các công nghệ khác như máy học (Machine Learning), học sâu (Deep Learning) hay nhận dạng ký tự quang học (OCR), khách hàng có thể đăng ký vân tay và khuôn mặt, dùng vân tay và khuôn mặt để giao dịch, tự động so sánh khuôn mặt tại CMND với camera... Với việc định danh điện tử (eKYC) được cho phép thí điểm, khách hàng có thể hoàn thành eKYC và có tài khoản trong 5 giây, không cần ra quầy giao dịch; (ii) Về công nghệ Blockchain: NAPAS và 3 ngân hàng gồm VietinBank - VIB - TPBank đã thử nghiệm thành công mô hình chuyển tiền trên blockchain, với ưu điểm là xử lý theo thời gian thực và bảo mật tuyệt đối...

Về lợi ích của chuyển đổi số trong vòng 3-5 năm tới, theo NHNN (2021), có 82,5% ngân hàng kỳ vọng sẽ tăng trưởng doanh thu ít nhất 10%; 58,1% ngân hàng kỳ vọng trên 60% khách hàng sử dụng kênh số và 44,4% ngân hàng kỳ vọng tỷ lệ tăng trưởng khách hàng đạt mức trên 50%.

Với những lợi ích vượt trội của chuyển đổi số, ngân hàng nào nhanh chóng nắm bắt cơ hội sẽ dành được lợi thế cạnh tranh, ngược lại, nếu chậm chân trong cuộc đua số hóa thì dù là ngân hàng lớn cũng sẽ bị tụt hậu trước sự vươn lên của các ngân hàng nhỏ.

## 2. Cơ hội và thách thức cho chuyển đổi số với ngành ngân hàng Việt Nam

**Cơ hội cho chuyển đổi số** với ngành ngân hàng Việt Nam đến từ sự ủng hộ, quyết tâm của Chính phủ, cùng với đó là dư địa cho phát triển ngân hàng số còn rất lớn và hành vi của khách hàng đang thay đổi theo hướng sử dụng nhiều hơn các kênh giao dịch điện tử:

Chủ trương của Chính phủ và NHNN trong thúc đẩy chuyển đổi số tại Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” đã xác định Chương trình Chuyển đổi số quốc gia nhằm mục tiêu kép là vừa phát triển Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, vừa hình thành các doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam có năng lực đi ra toàn cầu, với mục tiêu đến năm 2025 kinh tế số chiếm 20% GDP, đến năm 2030 là 30%. Đối với ngành ngân hàng, xu

hướng này cũng đã được xác định trong Chiến lược phát triển ngành ngân hàng đến năm 2025, tầm nhìn đến 2030 (Quyết định 986/QĐ-TTg). Quyết định số 1813/QĐ-TTg ngày 28/10/2021 của Thủ tướng về việc phê duyệt đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025 cũng đặt ra mục tiêu cụ thể đến cuối năm 2025 “giá trị TTKDTM gấp 25 lần GDP; TTKDTM trong thương mại điện tử đạt 50%; 80% người dân từ 15 tuổi trở lên có tài khoản giao dịch tại ngân hàng hoặc các tổ chức được phép khác...”. Khung pháp lý cho chuyển đổi số cũng đang liên tục được hoàn thiện. Nghị định mới về phát triển thanh toán không dùng tiền mặt đang được dự thảo, các công nghệ và hình thức thanh toán mới như eKYC, Mobile money đã được Chính phủ cho phép thí điểm, Đề án xây dựng cơ chế quản lý thử nghiệm (Regulatory Sandbox) cho Fintech cũng đang được trình Chính phủ... Những quy định này chính là cửa ngõ, là chìa khóa cho phát triển ngân hàng số tại Việt Nam.

Lượng khách hàng tiềm năng lớn: Việt Nam là một nước có dân số trẻ và thích ứng nhanh với các công nghệ mới. Năm 2020, Việt Nam có 68 triệu người dùng internet (tăng 10% so với năm 2019), 65 triệu người dùng mạng xã hội (tăng 9,6%), và số thiết bị kết nối di động bằng 150% dân số. Cùng với đó, tỷ lệ người trưởng thành có tài khoản ngân hàng tại Việt Nam còn thấp (63% theo NHNN), còn theo Ngân hàng Thế giới thì tỷ lệ này khoảng 40% (2017), thấp hơn so Trung Quốc (80%) và Châu Á Thái Bình Dương (70%). Tỷ trọng tiền mặt trên tổng phương tiện thanh toán của Việt Nam đến tháng 8/2021 là 11,36%, dù tăng 0,31% so với năm 2020 song giảm 0,42% so 2018 với, phải phần đầu quyết liệt mới có thể đạt mục tiêu khoảng 10% cuối năm 2020 theo định hướng của Chính phủ.

Hành vi khách hàng đang thay đổi theo hướng các ưu tiên các kênh giao dịch điện tử: Xu hướng dịch chuyển sang các kênh giao dịch số trong hoạt động ngân hàng không còn quá mới mẻ. Năm 2020 và 2021, do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và các biện pháp giãn cách xã hội, xu hướng chuyển dịch này càng rõ nét hơn. Trên thế giới, làn sóng đóng cửa chi nhánh đang diễn ra mạnh mẽ, tại Việt Nam, mặc dù xu hướng này chưa diễn ra nhưng sẽ là tất yếu. Hiện nay, giao dịch trên các kênh số đang có xu hướng tăng, dần lấn át kênh quầy. Theo số liệu của Ngân hàng Nhà nước, trong 8 tháng đầu năm 2021, tổng số lượng giao dịch qua hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng đạt 97,3 triệu món, tương ứng với giá trị đạt 95,4 triệu tỷ đồng (tăng 3,3% về số lượng và tăng 41,3% về giá trị so với 8 tháng đầu năm 2020); thanh toán qua kênh Internet tăng tương

ứng 54,13% về số lượng và 30,70% về giá trị; qua kênh điện thoại di động tăng tương ứng 74,98% và 93,69%; qua kênh QR code tăng tương ứng 66,81% và 133,12%.

***Bên cạnh những cơ hội như nêu trên, một số thách thức lớn đặt ra trong tiến trình chuyển đổi số đối với ngành ngân hàng Việt Nam***

*Một là*, cạnh tranh ngày càng khốc liệt với việc hầu hết các NHTM có sản phẩm, dịch vụ ngân hàng số khá giống nhau, sự xuất hiện của gần 140 công ty Fintech và sắp tới là các nhà mạng lớn cung cấp dịch vụ Mobile money, chưa kể các nền tảng cho vay ngang hàng v.v...

*Hai là*, hành lang pháp lý chưa theo kịp tốc độ phát triển ngân hàng số: hiện Việt Nam đang đi sau các nước trong việc áp dụng điện toán đám mây, bên cạnh việc thiếu các quy định về nội địa hóa dữ liệu và bảo đảm an ninh mạng; e-KYC mới còn mang tính thử nghiệm trong quy mô hẹp; Đề án xây dựng cơ chế quản lý thử nghiệm đối với Fintech, dự thảo Nghị định về thanh toán không dùng tiền mặt... vẫn đang trong quá trình xây dựng; hành lang pháp lý cho hoạt động cho vay ngang hàng, cơ chế chia sẻ thông tin dữ liệu còn thiếu. Điều này đòi hỏi NHNN cũng như các NHTM vừa làm thử nghiệm, vừa hoàn thiện hành lang pháp lý.

*Ba là*, cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư và doanh nghiệp đang trong quá trình hoàn thiện; khiến việc xây dựng cơ sở dữ liệu, phân tích dữ liệu của mỗi ngân hàng gặp không ít khó khăn. Đồng thời, nền tảng hạ tầng số (như mạng 5G, điện toán đám mây, tốc độ internet,...) còn đang trong quá trình phát triển, nâng cấp hoặc cho phép, trong khi lượng khách hàng, giao dịch ngày càng tăng. Cùng với đó, vấn đề an ninh mạng, an toàn thông tin, dữ liệu là rất quan trọng đối với lĩnh vực tài chính - ngân hàng trong khi rủi ro CNTT, tội phạm tài chính có xu hướng tăng.

*Bốn là*, các NHTM chịu thách thức từ nội tại, đó là sự thay đổi về nhận thức, tư duy và văn hóa kinh doanh; sự thiếu hụt về nhân sự số, chuyên gia phân tích dữ liệu và CNTT; bất cập về cơ sở dữ liệu lớn; khó khăn trong việc tìm được điểm tối ưu về đầu tư CNTT, chuyển đổi số và quản lý rủi ro v.v...

### **3. Thực trạng chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam và BIDV**

Có thể thấy, các NHTM Việt Nam đang có bước chuyển mình rõ nét trong các cấu phần chuyển đổi số. Cụ thể:

(i) Chuyển đổi số trở thành trọng tâm chiến lược kinh doanh của ngân hàng: theo NHNN (2021), 95% NHTM Việt Nam đang bước đầu triển khai hoặc xây dựng chiến lược chuyển đổi số, trong đó có các ngân hàng đã thực hiện thay đổi mô hình tổ chức để phục

vụ cho quá trình chuyển đổi số (19% thành lập ngân hàng số mới, 88% số hóa các mảng hoạt động dựa trên hoạt động hiện tại...)

(ii) Hệ sinh thái ngân hàng dần hình thành: đổi chiều với tiêu chuẩn của hệ sinh thái chuẩn có thể thấy, các dịch vụ trong hệ sinh thái ngân hàng Việt Nam đang tập trung vào lớp dịch vụ cốt lõi của ngân hàng (như thanh toán, tín dụng, tiền gửi, tài trợ thương mại...) và/hoặc có thêm lớp dịch vụ hệ sinh thái ngân hàng (như quản lý chi tiêu, giáo dục tài chính, kế toán, quản lý thuế...); một số NHTM có một phần lớp dịch vụ thứ 3 là dịch vụ phi ngân hàng (như chăm sóc sức khỏe, nhà ở, viễn thông, chứng khoán, giải trí...).

(iii) Hợp tác với các Fintech, Bigtech cung cấp một số sản phẩm, dịch vụ (nhất là thanh toán, tín dụng tiêu dùng) và hoàn thiện hệ sinh thái: theo thống kê của NHNN, 72% công ty Fintech đã cùng liên kết với các NHTM Việt Nam để cung cấp sản phẩm, dịch vụ, chỉ có 14% phát triển dịch vụ mới và 14% sẵn sàng cạnh tranh với ngân hàng. Nhiều NHTM cũng đã ký kết với một vài công ty Fintech để cung cấp dịch vụ thanh toán, chuyển tiền cho khách hàng như dịch vụ chuyển tiền (như MB kết hợp với Tập đoàn Viettel); BIDV, Vietcombank phối hợp với Công ty cổ phần Dịch vụ di động trực tuyến M-Service thực hiện dịch vụ chuyển tiền giá trị nhỏ dựa trên nền tảng Ví điện tử MoMo từ năm 2017 v.v...

(iv) Thay đổi về mô hình tổ chức phục vụ chuyển đổi số: các ngân hàng có quy mô trung bình - nhỏ (điển hình như TP Bank và VP Bank) thường lựa chọn mô hình thiết lập mảng kinh doanh mới hoặc thành lập ngân hàng số thuần túy, trong khi các ngân hàng có quy mô lớn, chủ yếu là các NHTM có cổ phần Nhà nước chi phối, lại hướng tới mô hình chuyển đổi số trên nền tảng hoạt động kinh doanh hiện tại.

Tại BIDV, chuyển đổi số là một cấu phần quan trọng, một trụ cột chính trong chiến lược phát triển của BIDV giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến năm 2030. Theo đó, BIDV định hướng đến năm 2030 trở thành định chế tài chính có nền tảng số tốt nhất Việt Nam.

Ngay từ tháng 7/2017, Hội đồng Quản trị BIDV đã có Nghị quyết về định hướng phát triển ngân hàng số tại BIDV. Cuối năm 2019, BIDV đã thành lập Trung tâm ngân hàng số và cuối năm 2020, BIDV cũng đã thành lập Trung tâm quản trị dữ liệu và Phân tích kinh doanh. Kết quả đến nay, kênh giao dịch số các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng phát triển nhanh và ngày càng chiếm ưu thế so với các kênh truyền thống (tại quầy, ATM). Tỷ trọng và quy mô (số lượng và doanh số) giao dịch số tăng nhanh qua các năm,

điển hình là dịch vụ Smartbanking. Trong vòng 5 năm trở lại đây, doanh số và số lượng giao dịch qua Smartbanking đều tăng trên 20 lần.

BIDV cũng đã bắt đầu hình thành các yếu tố ban đầu của một hệ sinh thái. BIDV đang phát triển mô hình ngân hàng mở, đối với khách hàng doanh nghiệp, BIDV đang kết nối giao diện mở (Open API) với các đối tác như MISA, FAST, KIU... từ đó, cho phép khách hàng sử dụng các dịch vụ tài chính, phi tài chính của BIDV (như chuyên tiền, tra cứu số dư, đối chiếu sổ phụ...) ngay trên phần mềm ERP của đối tác.

Đối với khách hàng cá nhân, BIDV đã gia tăng số hóa sản phẩm, dịch vụ ngân hàng như mở tài khoản mới ngay trên ứng dụng (eKYC), rút tiền qua mã QR, phát hành thẻ online... và mở rộng cung ứng sản phẩm, dịch vụ phi ngân hàng thuộc lớp 3 trên BIDV Smartbanking như đặt phòng khách sạn, mua vé máy bay, mua sắm...

#### 4. Khuyến nghị với NHNN và BIDV

##### *Khuyến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước*

Để tận dụng cơ hội và vượt qua những thách thức trong chuyển đổi số, vai trò của Chính phủ và các Bộ ngành là vô cùng quan trọng, đặc biệt trong thiết lập khuôn khổ pháp lý và khuôn khổ thúc đẩy, đồng thời là người dùng, đơn vị tham gia trực tiếp trong chu trình thanh toán số. Một số đề xuất đối với cơ quan quản lý Nhà nước như sau:

- Sớm ban hành Nghị định mới thay thế cho Nghị định 101/2012/NĐ-CP về thanh toán không dùng tiền mặt (TTKDTM), trong đó có quy định hoạt động đại lý thanh toán. Chính sách này sẽ giúp hỗ trợ phổ cập tài chính sâu rộng hơn tới đông đảo người dân bằng việc tăng cường đưa dịch vụ tài chính tới những người dân vốn trước đây chưa có tài khoản ngân hàng. Bên cạnh đó, quy định này cũng giúp cho ngân hàng có thể tiếp cận khách hàng mà không phải mở rộng mạng lưới chi nhánh/phòng giao dịch, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Hoàn thiện hành lang pháp lý cho chính hoạt động của các ngân hàng tập trung vào: (i) ứng dụng công nghệ blockchain trong hoạt động ngân hàng, quy định cụ thể hơn về áp dụng điện toán đám mây trong hoạt động ngân hàng; (ii) Quy định về cách thức lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ của các NHTM cổ phần có vốn chi phi phối của nhà nước đối với các công nghệ mới, có tính chất đột phá, độc quyền không sẵn có trên thị trường.

- Hoàn thiện hành lang pháp lý quản lý hoạt động fintech, bigtech theo hướng mở, ban hành qui định (dạng thí điểm - sandbox) đối với các sản phẩm tài chính gắn với công nghệ như Fintech, cho vay ngang

hàng, huy động vốn cộng đồng...v.v. nhằm tận dụng tốt hơn thành quả công nghệ, song vẫn kiểm soát được rủi ro và tăng khả năng tiếp cận dịch vụ tài chính của người dân và doanh nghiệp.

##### *Khuyến nghị với BIDV*

Xác định chuyên đổi số là giải pháp trọng tâm nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, để thực hiện thành công trụ cột chuyển đổi số trong Chiến lược phát triển đến 2025, tầm nhìn 2030, đòi hỏi BIDV phải đột phá nhiều mặt; trong đó cần kể đến bốn nội dung sau.

*Một là*, BIDV cần quyết tâm thực hiện thành công Chiến lược kinh doanh và Chiến lược chuyển đổi số đến năm 2025, tầm nhìn 2030 mà Ban Lãnh đạo đã đề ra. Cùng với đó, cần thực hiện cả chuyển đổi số nội bộ BIDV mới đảm bảo tính đồng bộ, xuyên suốt.

*Hai là*, xây dựng Chiến lược phát triển nguồn nhân lực như là một chiến lược cấu phần, trong đó cần ưu tiên phát triển nguồn nhân lực cho chuyển đổi số, CNTT và an ninh mạng. Theo đó, BIDV cần có đột phá mạnh mẽ hơn nữa về cơ chế tuyển dụng, đánh giá, lương thưởng đối với đội ngũ nhân sự này. Việc xem xét hợp tác, thậm chí mua lại một công ty Fintech để có thể sở hữu luôn cả công nghệ và đội ngũ sự cũng là một phương án cần tính đến.

*Ba là*, việc xây dựng Chiến lược CNTT như là một chiến lược cấu phần cũng là cần thiết; nhưng quan trọng hơn là cần có kiến trúc tổng thể về CNTT và chuyển đổi số, như thế mới đảm bảo tính dài hạn, đồng bộ, không bị manh mún, rời rạc, lãng phí.

*Cuối cùng là*, có nhiều điều kiện để đảm bảo chuyển đổi số của doanh nghiệp được thành công. Với BIDV, nên quan tâm đến bảy nhân tố thành công sau: (i) Có tầm nhìn và năng lực thực thi (nhất là các kế hoạch, chiến lược then chốt); (ii) Thay đổi tư duy, văn hóa kinh doanh sang văn hóa số, văn hóa dữ liệu nhiều hơn; (iii) Tập trung vào trải nghiệm, hài lòng của khách hàng; (iv) Xây dựng đội dự án ngân hàng số và nhân sự số có chất lượng; (v) Xây dựng dữ liệu lớn và nền tảng CNTT có khả năng điều chỉnh; (vi) Có hệ sinh thái đổi mới, cởi mở; và (vii) Chú trọng quản lý rủi ro CNTT và chuyển đổi số.

##### **Tài liệu tham khảo:**

Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"

Quyết định số 986/QĐ-TTg ngày 08/06/2018 về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Quyết định số 1813/QĐ-TTg ngày 28/10/2021 về việc phê duyệt Đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam giai đoạn 2021-2025.

Website: [www.sbv.gov.vn](http://www.sbv.gov.vn); [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org); [www.vneconomy.vn](http://www.vneconomy.vn); [www.cafef.vn](http://www.cafef.vn); [www.bidv.com.vn](http://www.bidv.com.vn)